الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري- قسنطينة-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا

الرقم التسلسلي:.............
رقم التسجيل:..............

إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة الإسمنت لحامة بوزيان .S.C.H.B قسنطينة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

إعداد الطالب:
عربات منير

إشراف الدكتور:
كعباش رابح

لجنة المناقشة:

- أ.د علي بوعناقة	جامعة منتوري - قسنطينة	رئيسا
- أ.د رابح كعباش	جامعة منتوري - قسنطينة	مشرفا ومقررا
- د. اليامنة مرابط	جامعة منتوري - قسنطينة	عضوا
- د. الربيع جصاص	جامعة منتوري - قسنطينة	عضوا

السنة الجامعية 2007-2008

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري- قسنطينة-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا
الرقم التسلسلي:............
رقم التسجيل:..............

إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة الإسمنت لحامة بوزيان .S.C.H.B قسنطينة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

<u>إعداد الطالب:</u>
عربات منير

<u>إشراف الدكتور:</u>
كعباش رابح

<u>لجنة المناقشة:</u>

- أ.د علي بوعناقة	جامعة منتوري - قسنطينة	رئيسا
- أ.د رابح كعباش	جامعة منتوري - قسنطينة	مشرفا ومقررا
- د. اليامنة مرابط	جامعة منتوري - قسنطينة	عضوا
- د. الربيع جصاص	جامعة منتوري - قسنطينة	عضوا

السنة الجامعية 2007-2008

بســــــــم الله الرحمن الرحيـــــــــم

الإهـــــــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح والدي الطاهرة الذي لن أنساه أبدا، رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.
وأهديه إلى الأم الغالية التي وهبت حياتها لي ولإخوتي من دون مقابل، أطال الله في عمرها وأنعم عليها بوافر الصحة.
كما أهديه لأخي الوحيد ولأخواتي الثلاث، وكلهم ساهم بجهد خاص في إتمام إنجاز المذكرة.

امتناني الكبير لكم

منير

شـــكر وتقديـــــــــر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسليننبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد...

فإني أحمد الله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع وما كنت ببالغه لو غابت عني رحمته بي وعنايته لي

وإذا كان المقام يستدعي رد الجميل إلى أصحابه فإن الشكر يتوجب بالخصوص إلى أستاذي المشرف

أ.د/ رابح كعباش، الذي تحلى معي بالكثير من الصبر طيلة المدة التي استغرقتها هذه الدراسة

كما أتوجه بجزيل الشكر وفائق الإحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة، كل باسمه، لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع

كما لا يفوتني أن أشكر عمال شركة إنتاج الإسمنت لحامة بوزيان وبالخصوص طاقم إدارة الموارد البشريةفيها على مساعدتهم لي طيلة كما لا يفوتني أن أشكر عمال شركة إنتاج الإسمنت لحامة بوزيان وبالخصوص طاقم إدارة الموارد البشرية فيها على مساعدتهم لي طيلة إنجاز الدراسة الميدانية

وفي الأخير أتوجه بأسمى عبارات التقدير لكل عمال المكتبة المركزية بجامعة منتوري- قسنطينة- الذين وفروا للطالب كل المساعدات اللازمة وصبروا على كثرة طلباته.

منير عربات

فهـــــرس المخططات

فهـــــرس الجـــداول:

فهرس المحتويات

<u>الفصل الثاني</u>: <u>الأطر التصورية للعقلانية في المجتمع والتنظيم</u>

II- العقلانية التنظيمية الحديثة

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

أولا/ إدارة الموارد البشرية في التنظيم الحديث

<u>ثانيا/ وضعية النظام المعياري في المؤسسة الصناعية الجزائرية</u>

<u>الفصل الخامس:</u> سوسيولوجيا الإغتراب

<u>أولا/ مفهوم الإغتراب والمداخل الرئيسة لدراسته</u>

ثانيا/ أبعاد الإغتراب وعلاقته بالعناصر التنظيمية

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا/ مجالات الدراسة

أولا/ عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى

ثانيا/ عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية

ثالثا/ مناقشة النتائج الجزئية والعامة للدراسة

المـــقدمـــــة:

يعرف عالمنا المعاصر تطورات متسارعة لم يشهد لها مثيلا من ذي قبل جعلت الكثير من العلماء والباحثين يعتقدون أن الإنسانية تكون قد بلغت أوج تقدمها وازدهارها، وأنها الآن تستعد لدخول مرحلة جديدة في مشوارها الطويل أطلقوا عليها تسمية « مرحلة نهاية التاريخ »، لن يرى فيها الإنسان من النمو والحداثة أكثر مما قد رأى.

والحقيقة أن عصرنا الراهن الذي يطبعه انتشار الكثير من المفاهيم الجديدة من مثل عصر اقتصاد المعرفة، ومجتمع المعلومات، والدولة السوق،...و التي حلت مكان تلك التي سادت في أوقات مضت أو بدأ صيتها في الأفول (الإقتصاديات الليبرالية أو الموجهة، ومجتمع الرفاهة، والدولة الوطنية)، يدفع بقوة إلى تبني النظام الإقتصادي العالمي الجديد الذي تباركه الدول المتقدمة ذات الإقتصاديات المتينة والإمكانيات العظيمة، كما ويجبر الدول النامية (ومنها الجزائر) على الخضوع للأمر الواقع والإنضمام بأشد الرهانات وطأة، وبأقل الضمانات التي تقيها شر التجاذبات مع القوى الفاعلة.

لكن الأسبقية التي تتمتع بها الدول المتقدمة الآن والمكانة التي تحتلها في النظام العالمي الجديد (والتي تمكنها من أن تكون قائدة لا منقادة) ما كانت لتحوز عليها لولا التطورات الحاسمة التي عرفتها منظماتها المتنوعة المشتغلة في مختلف قطاعات النشاط، على مدى سنوات نموها وازدهارها، إلى الحد الذي أصبحت تترجمه تصميماتها المركزة أشد التركيز، والحريصة أكثر الحرص على بلوغ أعلى مستويات الثقة والإخلاص المتبادل بينها (أي المنظمة كشخص معنوي) وبين مواردها البشرية، ولقد مكنت هذه الإستراتيجية الرشيدة بعض الدول في العقود الأخيرة (أنظر التجربة اليابانية أو الألمانية مثلا) من اختصار الجهد والزمن اللازمين لبلوغ البيئة المستقرة نسبيا، والضرورية لكسب مواصفات المرونة والتنافسية ومواصلة التحسين المستمر.

إن سر تفوق تلك المنظمات يكمن إذن في الإستثمار الكفء والفعال للموارد البشرية، مصدر الثروة الحقيقي وأداة البناء المؤثرة في كل مشروع تنموي. وعلى اعتبار أن تنظيم وتأهيل وتطوير تنمية أفراد قوة العمل في التنظيمات والإستمرار على ذات النهج أصبح يمثل أولوية الأولويات، كان لإدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات الدور الفاعل والفعال في ذلك كونها الأكثر قربا من قوة العمل، والأنسب –وظيفيا– لما تحوز عليه فعالياتها وممارساتها من مناهج وأساليب تؤثر بشكل مباشر وحاسم على نوعية قوة العمل باستهداف نقطتين جوهريتين حاسمتين في الحقيقة، هما: القدرة العالية

على الأداء، والرغبة الدائمة والمتجددة في مواصلة بذل الجهود (العمل باستمرار وبنفس الوتيرة)، الشيء الذي أكسب الــ .D.R.H البعد الإستراتيجي، وارتقى بها إلى مرتبة الشريك الفعلي للقمة المسيرة في التنظيم.

غير أن الرقي الذي تعرفه إدارة الموارد البشرية في مؤسسات العلم المتقدم مازال بعيد المنال بالنسبة لنظيرتها في الجزائر (وبلدان العالم النامي). وعليه، فقد انصبت هذه الدراسة على وصف وتحليل الوضع الذي توجد عليه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ومحاولة الإحاطة بأسباب عجزها عن ترسيخ العقلنة التنظيمية في جانبيها الإقتصادي والإنساني (عدم قدرتها على خلق علاقات طيبة مع قوة العمل)، وكيف أن ذلك أدى إلى اغترابها وابتعادها عن أداء دورها في تنمية وتطوير المورد البشري بما يساهم في دفعه وترغيبه في النهوض بتحديات مشروع التنمية الوطنية.

ولتحقيق هذا المسعى، قسمت الدراسة إلى سبعة فصول، خمسة منها نظرية والأخرى ميدانية، جاءت على النحو التالي:

الفــصل الأول: خصص لعرض وتفصيل التصور النظري للدراسة من خلال طرح الإشكالية (وما تضمنته من سؤال محوري وأسئلة فرعية)، كما تم فيه التعرض للأسباب الحقيقية من وراء اختيار هذا الموضوع، وأهمية البحث فيه، وكذا الأهداف المتوخاة من إجراء الدراسة. واحتوى الفصل أيضا على الدراسات السابقة التي تم اعتمادها، والتي أسست لوضع الفرضيات، وخصص عنصر فيه لضبط الإطار المرجعي للدراسة في جزئها النظري، ثم انتهى بتحديد مفاهيم الدراسة والمصطلحات التي رافقتها.

الفصل الثاني: تم التعرض فيه للإتجاهات والنظريات السوسيولوجية القائمة على مدخل الفعل والتي تناولت موضوع العقلانية، حيث شمل التحليل المستوى الماكروسوسيولوجي (المجتمع)، وأحاط بأكثر تركيز بالمستوى الميكروسوسيولوجي (المؤسسة). وفقا لذلك، فقد تمت مناقشة قضية العقلانية في المؤسسة من خلال التعرض لنقطتين أساسيتين هما: العقلانية التنظيمية الكلاسيكية، والعقلانية التنظيمية الحديثة.

الفصل الثالث: تم التطرق فيه لإدارة الموارد البشرية: موقعها من الهيكل التنظيمي، تنظيمها الداخلي، أهميتها، أهدافها، خصائصها، وظائفها، السلطة التي تحوز عليها. كما عرف الفصل أيضا التعرض للسمات المميزة لها في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وعوامل اختلال منظومة عملياتها في ظل الرهانات الصعبة التي تواجهها، وتصور مستقبلها على ضوء ما تعرفه من مشاكل وصعوبات.

الفصل الرابع: تناول مناقشة نقطة في غاية الأهمية هي تلك المتعلقة بالنظام المعياري في المؤسسة، حيث تم التعرض أولا لمفهوم المعيار، وخصوصيات المعيار التنظيمي، والحاجة إلى المعايير من أجل تقويم الأفعال والسلوكات، وكيفية فرض الإلتزام بها. كما تم التطرق لقوتها وفعاليتها، ودورة حياتها. ثم حدث الإنتقال إلى النظام المعياري بالتعرض لبنيته، ومصادر قوته، وأهمية التكامل المعياري بالنسبة للبناء التنظيمي. وقد اضطلع الفصل أيضا بعرض حالة النظام المعياري في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ووقف على حالات الإنحراف التي يعرفها نتيجة تعرضه للتفكك والتصدع بسبب سيطرة مظاهر اللامعيارية (الأنومي) على المؤسسة.

الفصل الخامس: تناول موضوع الإغتراب، وهو النتيجة الحتمية المترتبة عن حالة اللامعيارية (الأنومي) التي أصابت المؤسسة الصناعية الجزائرية، وأسقطت نظامها المعياري. تم التطرق فيه لمفهوم الإغتراب، المداخل الرئيسية لدراسته، أبعاده وصوره الرئيسية، وعلاقته بالعناصر التنظيمية.

الفصل السادس: خصص لعرض الإجراءات المنهجية التي اعتمدتها الدراسة الميدانية من خلال التطرق لمجالات البحث الثلاث: المكانية (أين تم التعريف بالمؤسسة مجال التقصي)، والزمانية (المدة التي استغرقها البحث)،والبشرية (مجتمع الدراسة). والتعرض أيضا للمنهج الذي تبنته الدراسة والأدوات التي اعتمدت عليها في جمع وتحصيل المعلومات والبيانات. وأخيرا، عينة الدراسة: كيفية اختيارها، والخصائص العامة الظاهرة عليها.

الفصل السابع: خصص في جزئه الأول لعرض وتحليل ومناقشة البيانات والمعطيات والمعلومات التي تحصلت عليها الدراسة في ضوء الفرضيتين الفرعيتين للبحث وما جاء تحتهما من فرضيات إجرائية. كما تناول في جزئه الثاني مناقشة النتائج العامة للبحث التي كشفت عن حقيقة انحراف المؤسسة عن خدمة أهدافها الأصلية بسبب تصدع نظامها المعياري نتيجة سيطرة المظاهر اللامعيارية الدخيلة على فعالياتها، وإصابة إدارة الموارد البشرية بالإغتراب الكلي كرد فعل منطقي لتردي البناء التنظيمي العام.

و انتهت الدراسة بخاتمة عامة تناولت أهم النتائج المتحصل عليها والسيناريوهات الممكن انتظارها وتصورها عن مستقبل المؤسسة الصناعية الجزائرية، وإدارة الموارد البشرية فيها.

الفصـــل الأول

الإطار التصوري للدراسة

أولا: الإشكالية و فرضيات الدراسة:

1- الإشكالية.

2- أسباب اختيار الموضوع.

3- أهمية الموضوع.

4- أهداف الدراسة.

5- الدراسات السابقة.

6- فرضيات الدراسة.

ثانيا: الإطار المرجعي و المفاهيمي للدراسة:

1- الإطار المرجعي للدراسة.

2- تحديد مفاهيم الدراسة.

أولا/ إشكالية و فرضيات الدراسة:

1- الإشكاليـــــة:

ينفرد عالمنا المعاصر بالكثير من التطورات والتغيرات التي لم يشهد لها مثيلا من حيث السرعة والتركيز، ولعل أهم التحولات الحاصلة إنهيار ما كان يعرف بالثنائية القطبية، وإعادة بناء النظام الدولي على ركيزة جديدة أحادية القطب تسيطر عليها الولايات المتحدة الأمريكية، سيطرة أفرزت واقعا قوامه العولمة الكونية هي في الحقيقة أمركة لكل مجالات الحياة.

ولقد ساهم في تسريع انتشار العولمة النجاحات التكنولوجية الباهرة المحققة في ميادين الإتصالات ووسائل النقل، كما أدى انتقال المصانع للعمل في بيئات جديدة خارج الوطن الأم والإتساع غير المسبوق للأسواق الدولية والمحلية إلى بروز مناخ إستثنائي يقوم على الإنفتاح اللامشروط، وتحرير التجارة العالمية، وتشجيع سياسة الخوصصة، والتنافس الشديد، والسعي إلى التحديث والتطوير واكتساب التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الوفرة وتحسين الجودة والإستغلال الأمثل للطاقات، مادية كانت أم بشرية.

وبالتوازي مع ذلك، فقد حدثت تغيرات لافتة على الأصعدة السوسيولوجية والإقتصادية والنفسية للمجتمعات، يتجلى ذلك بوضوح في تطور ذهنيات الأفراد الذين تضاعفت حاجاتهم بازدياد درجات وعيهم بالجودة والتنوع والوفرة، الأمر الذي ساهم في ارتفاع مستوياتهم المعيشية – ورغم ذلك لابد من الإشارة إلى أن ظاهرة التثاقف الحضاري التي أصبحت تجد سندا لها في الطابع الرأسمالي البراغماتي للعولمة المسيطرة قد أدخلت المستفيد من إيجابيات التنوع والجودة في متاهات وهم نمط الحياة الأمثل والوحيد، والذي يبحث عنه كل الأفراد على اختلاف ثقافاتهم لكن بفرص غير متكافئة- ضف إلى ذلك تطور النظرة إلى مفهوم العمل، بعد أن أصبح للمرأة دور بارز فيه، وتعقد علاقاته وتداخلها كنتيجة للتقدم الحاصل.

إن التحولات والتغيرات المشار إليها ما كانت لتتحقق لولا الجهود التي تبذلها التنظيمات على اختلاف أشكالها وتنوع أعمالها ونشاطاتها. وعالم اليوم هو عالم التنظيمات بامتياز، فالكل مهيكل في إطارها (والعكس نادر الحدوث)، ولعل أهم وظائفها على المستوى الماكروسوسيولوجي توفير عوامل الإندماج والتماسك والتكامل والتكيف للأفراد في المجتمع بصرف النظر عن كونها توفر أسباب العيش المادية الأخرى، غير أن انفتاحها على بيئة يحتدم فيها التنافس وتزداد فيها الفجائية واللاإنتظام وعدم التأكد يعرقل فرصها في النمو والإستمرار، فلا يبقى منها إلا الأصلح.

إن التنظيم المعاصر يواجه تحديات من نوع خاص، تحديات الثورة التكنولوجية الجديدة التي من أهم خصوصياتها "اختزال مدة الزمن الفاصل بين حدوث الإكتشاف العلمي وتطبيقه في الميدان الصناعي. إن ارتفاع وتيرة العملية: إكتشاف– إختراع– إبتكار ما كان ليحدث لولا اشتداد التنافس بين التنظيمات."[1] لذلك، فهي مطالبة بالإحتفاظ بمعايير عالية من المهنية ومن الأخلاقيات والمسؤولية – الوظيفية والإجتماعية – واستحداث علاقات جديدة بين العاملين لخلق الولاء والإلتزام، واكتساب الميزة الإستراتيجية عن طريق الإستثمار الجيد للرسائل التي تبثها إلى البيئة الخارجية عبر منتجاتها، خدماتها، صورتها وشخصيتها المعنوية. والأكثر من ذلك، عقلنة العناصر الإقتصادية والإجتماعية والسلوكية والتقنية المتفاعلة داخلها، والتي تعبر عنها الأهداف العامة والخاصة، و دعم الوسائل المنتظمة لتحقيقها، والمعايير الموجهة للفعل، والقيم التي ينهض عليها السلوك الفردي والجماعي.

لقد أصبح التنظيم الحديث يولي أهمية كبيرة للعقلنة، على اعتبار أنها فعل هادف موجه نحو غايات مقصودة، ووحده الفعل الهادف (العقلاني) الذي يملك الفرصة لتحقيق التطور والإزدهار للتنظيمات والمجتمعات. إن ذلك يتزامن مع تحرر المفهوم من البعد الإقتصادي الذي التصق به طويلا، فقد أدركت التنظيمات الراهنة أن الشكل التكتلي الإجتماعي –الذي تمثله– لا يقوم على العقلنة الإقتصادية فحسب، بل إن خلق حالات الإنسجام والتعاون بين الموارد البشرية والغايات المستهدفة عقلنة، وتحقيق الإستقرار النسبي والولاء عقلنة، واستمرارية الأداء الهادف عقلنة، واستشراف المستقبل عن طريق التوقع والتنبؤ عقلنة، وأن تحقيق التكامل المعياري الذي يتجسد في حصول الإجماع بين الإدارة والقوى العاملة حول معايير السلوك وتوقعات المكافأة ومفهوم العدالة، والقواعد التي تحكم علاقة العمال بعضهم ببعض وعلاقة المستخدِمين بالمستخدَمين هي الأخرى رشد وعقلانية.

والتنظيم العقلاني هو ذلك الكيان الذي يدرك أن أهم أصوله هو المورد البشري، وأن العناية به هي وحدها الكفيلة بتحقيق التكامل فيما بين الموارد المالية والمادية المتوفرة، والعمليات التشغيلية الضرورية لأنه صاحب الإرادة والموجه للفعل، وبدونه لا يحدث شيء. فإذا كان نجاح التنظيم مرهونا بمدى قدرته على بلوغ الأهداف التي سطرها، وطبيعة الوسائل التي وفرها، وإذا كانت الموارد البشرية هي المحركة لتلك الإمكانيات والمدركة للأولويات، فمن واجب التنظيم أن يسعى إلى ترشيد طاقاته البشرية –على اختلاف مواقعها وأدوارها – بالإستناد إلى نظام متكامل وفعال لتسيير الأفراد، وهو الدور الذي تختص به إدارة الموارد البشرية.

1- JEAN-LUC CHARRON, SABINE SÉPARI, ORGANISATION ET GESTION DE L’ENTREPRISE, ÉDITION, DUNOD, PARIS, 2001, P.193.

لقد اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من أهمية الدور المسند إليها، فهي تسعى إلى تكريس الفعل العقلاني على كافة أنشطة التنظيم ومجمل أعضائه متجاوزة الإكتفاء بتحقيق العقلنة الإقتصادية كونها أدركت إلحاح العوامل السوسيولوجية والسلوكية وحتى المعرفية على النتائج النهائية للعملية الإنتاجية، وليس لتلك العوامل من ارتباط إلا بالمورد البشري. إن نجاح التنظيم لا يكون سوى بالإستغلال الفعال لموارده البشرية والذي يتم من خلال فهم سلوك الأفراد في العمل وكشف العوامل المتحكمة فيه، ومن ثم ضبطه وتنظيمه وتوجيهه الوجهة الصحيحة المستهدفة للغايات ومنعه بالتالي من السلبية والإنحراف.

و عليه فالبحث عن الكفاءة التنظيمية يستدعي تدخل إدارة الموارد البشرية التي عن طريق احتكاكها المباشر والمتواصل بالأفراد، وبواسطة وظائفها المتخصصة المرتكزة على التوقعات والتنبؤات المستقبلية، توفر على الدوام درجة عالية من المقدرة على أداء المهام والإلتزام بالمعايير المرغوبة، ومستوى عال من الدافعية نحو العمل ونحو خدمة غايات التنظيم. وبذلك، تصبح إدارة الموارد البشرية فعلا عقلانيا يتحرى ترشيد أفعال وسلوكات قوة العمل في التنظيم من أجل المصلحة العامة لكليهما. ولا شك في أن أقصى درجات العقلانية يمكن الوصول إليها عندما تعي إدارة الموارد البشرية أن بإمكانها بلوغ النتائج الباهرة بواسطة أفراد غير متميزين (عاديين).

إن منطق التسيير المعاصر للمنظمات ينهض على تكامل ممارسات (وظائف) إدارة الموارد البشرية على المستوى الفني، وعلى شمولية تلك الممارسات لكل الأعضاء على المستوى التنفيذي، مع الأخذ بعين الإعتبار حصول التوافق بين جملة الوسائل المستثمرة وحجم الطموحات المرجوة. إنها باستهدافها للعقلنة، على جميع الأصعدة، تؤسس لبروز العقل الجمعي المشترك في التنظيم الذي من أهم انعكاساته الإيجابية الحد من التكاليف الخفية، وتوسيع هامش المشاركة والحرية، وخلق الولاء والإلتزام، وتحقيق الكفاءة والفعالية للجماعات العمالية المنتجة.

وتعيش المؤسسة الجزائرية اليوم نفس الرهانات التي تعرفها نظيراتها في العالم، لكن بتحديات وصعوبات أكبر. لقد ظهرت إلى الوجود من أجل خدمة هدف جوهري هو إنجاح مشروع التنمية الوطنية الذي نصت عليه مواثيق الدولة الجزائرية للنهوض بقطاعات الحياة الإقتصادية والإجتماعية، بالتركيز على ثلاثة (03) أهداف رئيسية. "أولها، الرفع التدريجي لمستوى حياة العاملين عن طريق الوفاء بحاجاتهم الأساسية، حيث يتضمن ذلك رفع إنتاجية العمل، وتوفير فرص التوظيف، والإستثمار في مختلف قطاعات النشاط، وتحقيق قدر من التوازن والعدالة بين المدينة والريف، وبين الشمال الغني والجنوب الفقير. وثانيها، تدعيم الإستقلال السياسي بالإستقلال الإقتصادي. وثالثها، بناء إقتصاد قوي

يستفيد من التقدم التكنولوجي ويواكب العالم الصناعي." [1] لكن بلوغ ذلك لن يتم إلا بفهم طبيعة العلاقة بين الفاعل الإجتماعي والفاعل التاريخي المؤطرة بالفعل التاريخي (العمل).

إن الذي يجمع بين الفاعل الإجتماعي (الفرد المنتج) والفاعل التاريخي (مشروع التنمية، بكل ما يستخدمه من وسائل مادية وأبعاد تكنولوجية وطرق تسييرية) هو العمل المنتج. إنه الذي يولد حركة المجتمع برمته – تلك الحركة المنبثقة عن الإرادة القوية لتحقيق التنمية المنشودة بواسطة العمل الجماعي، المنتج والخلاق، والمتأصل في عقول الأفراد– فإذا كان الأمر كذلك، فهو إذن لا يمثل مكانة اجتماعية للفاعل الإجتماعي، ولا رد فعل لجهود الفاعل التاريخي، إنما هو فعل تاريخي هادف يوجهه الفاعل التاريخي نفسه بحسب درجات الدعم والمساندة التي يحوز عليها من الأفراد والجماعات. بمعنى أن العلاقة بين الفاعل التاريخي والفعل التاريخي لا تعقد بمعزل عن الإرادة الفردية للفاعل الإجتماعي الذي يتدخل بدرجات متفاوتة وفق عوامل كثيرة، الشيء الذي يستدعي الحاجة إلى العقلنة كمفهوم نوعي ملح، يضبط العلاقة بين الفاعل التاريخي والفاعل الإجتماعي، كونها المرشد لسلوكات الأفراد وتوجهاتهم في جو العمل.

إن العقلانية الضابطة للعلاقة التاريخية بين الفاعل التاريخي والفاعل الإجتماعي لا تكاد تجد لها مكانا في واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية التي تعرف اختلالات عميقة ابتعدت بها عن خدمة الأهداف التي نشأت لأجل تحقيقها. يتجلى ذلك بوضوح في غياب نظام التنظيم L'ORDRE DE L'ORGANISATION وسيادة بديل له يأخذ شكل السلطوية أحيانا و الإرتجالية أحيانا أخرى، مميت لقدرات الأفراد ومشوه للعمل ومحرف للأهداف. إن التدهور الخطير الذي أصاب السلطة داخل المؤسسة أدى إلى تحطيم الدور الرقابي الذي يمارسه التنظيم على الأفراد، ورافق ذلك انهيار البناء المعياري المكرس للقوانين والنظم والتشريعات المرتبطة بالعمل، ولما كان الوضع بعيدا عن خدمة العمال في القاعدة، إزداد انفصال المستويات العليا عن المستويات الأدنى منها، فأصبحت سلوكات الأفراد فجائية، غير منتظمة، وغير ثابتة في الزمان والمكان. والنتيجة مؤسسات واقعة بين اللاماضي واللامستقبل، مؤسسات بدون هوية، بدون رسالة ولا ثقافة تطرحها للمجتمع، غير ملمة بواقعها اللحظي، لا تستطيع السيطرة على أفرادها الذين أصبحوا يشكلون العديد من الجماعات الضاغطة، تسجل أدنى معدلات الإنتاج والجودة والفعالية، تخدم المصالح الضيقة، وتعيق مشروع التنمية الوطنية الذي وجدت لخدمته.

1- عبد القادر جفلاط، التصنيع ومشكلات التكنولوجيا: تجربة الجزائر في السبعينات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1987، ص ص. 45-46.

في كل ذلك الخضم، تعجز إدارة الموارد البشرية عن مجابهة المشاكل والمعوقات وهي التي وجدت في المؤسسة من أجل ترسيخ العقلنة التنظيمية – بإيجاد وتوفير قوة عمل مدربة ومستقرة، منتجة وفعالة، قادرة على العمل وراغبة فيه– وترشيد العلاقة بين الفاعلين على المستوى الميكروبنيوي، وبالتالي خدمة مشروع الفاعل التاريخي. إنها تعاني الضياع والتهميش بالرغم من أنها تقع في الهيكل التنظيمي، على نفس الخط مع المديريات الأخرى. إن تمثيلها للأفراد في التنظيم فارغ من المعنى، فالواقع يثبت انعزالها عن العمال كونها اكتفت بتسجيل الغيابات، ورصد حوادث العمل عوض ممارسة وظائفها التسييرية المحورية (من توظيف وتدريب وتحفيز وتقييم للأداء) والتي انفردت بها جهات أخرى في المؤسسة، تؤديها دونما توفر لشروط الخبرة العلمية والميدانية – في أحسن الأحوال– إن لم تكن الفائدة من القيام بها خدمة المصالح الضيقة وبسط النفوذ وتقديس السلطة وإشاعة الخوف والترهيب.

من هنا وجب الوقوف على حقيقة ما يحدث لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية، هذه الإدارة التي لم تعرف التطور والتحديث والعناية والإهتمام الذي عرفته كل الإدارات الأخرى على الرغم من أنها المسؤول الأول عن تسيير الموارد البشرية وتنمية قدراتها والدفع بها إلى تشغيل وتعظيم العائد من الموارد التابعة الأخرى، خاصة وأن المؤسسة أصبحت تسودها مظاهر أقل ما يمكن أن يقال بشأنها أنها مرضية (باطولوجية). وعليه، ستدور الدراسة حول تساؤل جوهري مفاده: لماذا عجزت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية عن ترسيخ العقلنة التنظيمية والنهوض بالمورد البشري خدمة للمشروع التنموي الوطني ؟

ومن المتوقع أن تجيب على جملة من التساؤلات الفرعية، أهمها:

1- ما الذي يحدث في المحيط الداخلي للمؤسسة الصناعية الجزائرية بحيث يعيق نموها وتطورها ؟

2- ما الذي يجعل التنظيم ممثلا في المؤسسة الصناعية الجزائرية ينحرف عن خدمة الأهداف التي قام من أجلها ؟

3- ماهي طبيعة تلك الإنحرافات، هل هي دخيلة على المؤسسة الصناعية، أم أنها وليدة الممارسات السائدة فيها ؟ وفيما تتمثل ؟

4- ماهو حال إدارة المورد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وما شكل العلاقة التي تربطها بالإدارة العليا ؟

5- هل تؤدي المظاهر السلبية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى تعطيل دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ العقلنة ؟

6- من الذي يقف في وجه تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟ وهل هي ضحية مؤامرة داخلية للتحكم فيها وإخضاعها، لتحقيق المصالح الذاتية ؟ أم أن المؤسسة التي تجاوزتها الأحداث أصبحت عاجزة عن تطوير بنياتها الحيوية ؟

7- هل مبالغ فيه الإعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية قد تم اختطافها داخل التنظيم من طرف جهات منه فاعلة ؟!!

8- ما مدى العجز الذي يسببه غياب البعد العقلاني الذي تسعى إلى ترسيخه إدارة الموارد البشرية عن طريق المشاركة في تسيير الأفراد العاملين بالمؤسسة؟ وهل يمثل ذلك العجز السبب في شيوع حالات الإغتراب فيها ؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

لقد تمحورت الإرهاصات الأولى التي مهدت لاختيار الباحث للموضوع الراهن حول قضية أساسية، هي في الحقيقة أصل المشكلة بكل تجلياتها التي برزت فيما بعد حيث كان التفكير منصبا على فهم التناقض الذي بدى على العلاقة القائمة بين المؤسسة الصناعية الجزائرية وإدارة الموارد البشرية، إذ كان من المفترض أن تلقى هذه الأخيرة العناية والإهتمام اللائقين بجهاز هو المسؤول عن تسيير الأفراد العاملين، وتنمية قدراتهم، ودفعهم إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المعلنة. إلا أن الواقع الميداني المنبثق عن الدراسات والتقارير المعدة، والذي تؤيده الظواهر العيانية المشاهدة يثبت عزوف المؤسسة عن إدخال التطوير الملائم على ممارسات وسياسات هذه المصلحة المفصلية في وقت تحضى فيه الأنماط التكنولوجية المعتمدة، والموارد المالية اللازمة، والمواد الخام بأهمية متزايدة. لقد بدى وكأن المؤسسة الصناعية في الجزائر تتعمد تهميش إدارة الموارد البشرية، أو على الأقل الحفاظ على المستوى المتدني لأدائها لسبب ما يستدعي محاولة الكشف عن حيثياته.

من الأسباب الأساسية أيضا لاختيار الموضوع تردي الوضع الداخلي للمؤسسة الصناعية الجزائرية. لقد أدى انهيار النظام المعياري الذي تأسس ليكون المبدأ الموجه لسلوك الفاعلين الإجتماعيين داخل المؤسسة إلى فسح المجال لسيادة مظاهر مرضية (باطولوجية) حولت مشروع المجتمع إلى مشروع الذات الفردية الموجهة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ،إلى تحقيق المصالح الضيقة للأفراد. إن غياب الفعل العقلاني الموجه نحو خدمة الأهداف الشرعية معناه حضور الفعل اللاعقلاني الذي يستعمل الوسائل الشرعية المتاحة لبلوغ الأهداف غير الشرعية (وفق قانون سد الفراغ). إن ذلك يشير إلى أن المؤسسة قد أرغمت على الإنحراف، وبالتالي الإبتعاد عن خدمة الأهداف التي قامت من أجلها والتي من المفروض أن تصب كلها في صالح متطلبات الفاعل التاريخي

(مشروع التنمية الوطنية). فإذا كانت حالة الإنحراف تلك، المجسدة في سيطرة مظاهر لاعقلانية دخيلة على التنظيم، لا تشجع تطوير أنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية العقلانية، فإن البحث الراهن يعد مناسبة لمحاولة إبراز أهم تلك المظاهر غير السوية بشكل تشريحي.

وأما السبب الشخصي من وراء تقديم هذا العمل فيتمثل في طلب الحصول على شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

3- أهمية الموضوع:

يستقي موضوع الدراسة أهميته من حساسية المرحلة التي تمر بها المؤسسة الصناعية الجزائرية في عصر أقل ما يمكن أن يقال عنه أنه عصر البقاء للأصلح. إن التنظيمات الناجحة في عالم اليوم تتبنى سياسة "الكل العقلاني"، وتوفر لذلك الإمكانيات الضرورية لترسيخ الأطر التسييرية الرشيدة في عقول وتصرفات (سلوكات) مواردها البشرية، لأنها أدركت أن تحقيق متطلبات الفاعل التاريخي يمر أولا عبر ترشيد الفعل التاريخي لكل فرد من أفرادها ثم الإرتقاء إلى عقلنة العلاقة فاعل إجتماعي- فاعل تاريخي على المستوى الجمعي في إطار النسق المعياري المتكامل. وعليه، جاءت الدراسة لتبرز الأهمية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتعظيم دورها في ترسيخ الفعل العقلاني الموجه بالوسائل الملائمة لاستهداف الغايات الشرعية التي تخدم المصالح المشتركة للعمال والمؤسسة. إن واجب تسيير الأفراد وتنمية القدرة والرغبة لديهم داخل تنظيم العمل لا بد وأن تنفرد به إدارة الموارد البشرية بحكم احتكاكها المباشر بهم، وبحكم حيازتها على ترسانة من الممارسات المنبثقة عن تراكم الخبرات العلمية والميدانية، التي توظفها لتحقيق معيارية الفعل بما يجسد في النهاية صور العمل المنتج المتمخض عن حسن تسيير الموارد الأخرى.

إن جهود العقلنة التي تختص بترسيخها إدارة الموارد البشرية هي حصيلة الدعم الذي تحظى به من الإدارة العليا للمؤسسة ووليدة إرادتها. معنى ذلك أن مستوى إدارة الموارد البشرية من مستوى الإدارة العليا. وهنا بالذات تتجلى نقطة أساسية تزيد من أهمية الدراسة تركز على الإنحرافات والخروقات الواضحة التي تعرفها المؤسسة الصناعية الجزائرية – بقصد أو بغير قصد- وكيف أنها كانت السبب في تغييب دور إدارة الموارد البشرية والوقوف حجرة عثرة أمام تطور نظمها وأساليبها، وبالتالي سيادة مظاهر الفوضى والغوغائية على حساب العقلنة التنظيمية.

4- أهداف الدراسة:

إن التطرق لموضوع "إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" على المستويين النظري والتطبيقي الميداني، يهدف إلى تحقيق جملة من الغايات البحثية يمكن إجمالها فيما يلي:

1- إثبات أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي الجهاز الأقدر على ترسيخ العقلنة التنظيمية لامتلاكها الوسائل الموضوعية الكفيلة بذلك.

2- إثبات أن حالة اللاعقلانية التي تعرفها المؤسسة الصناعية الجزائرية راجعة في الأساس إلى انحرافها عن خدمة الأهداف التي قامت من أجلها، واتجاهها لخدمة مشاريع الذات الفردية.

3- إثبات أن النظام المعياري القائم على ممارسة السلطة الشرعية، والقوة المضبوطة بالقانون، واتباع مقاييس التأهيل والكفاءة والفعالية قد استبدل في المؤسسة بمعايير جديدة، باطولوجية وغير نظامية، تضر بمشروع المؤسسة الرأسمالي وبمشروع المجتمع على السواء.

4- إثبات أن سيادة اللامعيارية في المؤسسة، نتيجة الإنحراف عن الهدف، هو فعل له دوافع، وأنه يؤدي إلى تهميش دور إدارة الموارد البشرية في عقلنة تسيير القوى العاملة.

5-إثبات أن عجز إدارة الموارد البشرية عن تجسيد العقلنة التنظيمية في ظل سيادة اللامعيارية دليل على اغترابها،بانسحابها أو بمجاراتها للإنحراف الحاصل.

5- الدراسات السابقة:

يعتبر تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية من الفروع العلمية التي تستفيد من جملة العلوم المختلفة الأخرى، الإنسانية منها والتطبيقية على الرغم من تركيزها على التنظيم . لقد كان ذلك أحد أسباب تبني المنهج التكاملي في الدراسة الراهنة والذي يرتكز على مبادئ مدرسة العلوم الإنسانية المتكاملة التي تحاول إحاطة الظاهرة بكل المتغيرات السوسيولوجية والسياسية والإقتصادية والسلوكية والتاريخية التي تتفاعل مجتمعة في آن واحد.

وفي سعيه لبحث مشكلة افتقاد العقلانية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، بالرغم من وجود إدارة الموارد البشرية التي من المفترض أنها تسعى لتكريسها – على الأقل من منظور شخصي- حاول الباحث الإعتماد على الدراسات والبحوث الأكاديمية التي لا تقترب من موضوع العمل فحسب،

بل والتي إستخدمت منهجا نظريا يراعي تداخل العوامل المختلفة في علاقاتها المتبادلة، الشرطية والسببية والمنعكسة. لذلك، وقع اختياره على دراستين ميدانيتين يمكن اعتبار أولاهما دراسة سابقة، والأخرى دراسة مشابهة (مقاربة).

فقد قدم "بن عيسى محمد المهدي"، من معهد علم الإجتماع بجامعة الجزائر بحثا لنيل شهادة الماجستير عام 1996م بعنوان **تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر -دراسة حالة وحدة عتاد الخرسانة بالحراش UMB-** وهو الذي كان، في وقت سابق، إطارا بمؤسسة عمومية في الفترة الممتدة بين 1983م و 1988م، ثم مسؤولا عن الإدارة والمستخدمين بنفس المؤسسة.

لقد لاحظ الباحث أن التنظيم كان يعاني من نقص كبير في أموره التسييرية بالرغم من امتلاكه لكوادر عالية التأهيل. ثم اكتشف بحكم موقعه واحتكاكه المباشر بالفريق المسير أن كلا من تلك الإطارات كان يعمل على إيجاد الدعم المعنوي بمختلف الوسائل الظاهرة والخفية من أجل إعادة توازن القوى لمصلحة فئة معينة، أو تدعيم مركز مسؤول أعلى درجة. حتى العمال أخذوا مواقعهم داخل هذا الصراع، حيث توزعوا في مجموعات رسمية وغير رسمية تميل مع موازين القوى تارة، ومع المصالح الشخصية تارة أخرى، ما أدى إلى المساس بالأهداف الإقتصادية والمصالح التي قامت المؤسسة لأجل تحقيقها.

- <u>مشكلة البحث:</u>

لقد ارتبط تصور الباحث بالظروف والمراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية التي أنشئت بعد الإستقلال أو التي استرجعت بالتأميم، هذه المؤسسة التي جاءت لتحقيق متطلبات المشروع التنموي الهادف إلى إحداث نقلة نوعية شاملة ومستدامة للمجتمع- والذي تتجاوز طموحاته الأهداف الرأسمالية القائمة على تحقيق الربح والفائدة- عن طريق انتهاج الأطر التنظيمية والتسييرية الكفؤة والرشيدة التي يتطلبها الفاعل التاريخي، المرتكزة على الإرتباط العقلاني والدائم بين حجم الغايات وطبيعة الوسائل المستخدمة أصبحت عائقا أمام كل ذلك، حيث انتقلت إلى خدمة أهداف أخرى. لهذا، جاءت التساؤلات لتبحث طبيعة وخصائص النمط التسييري السائد، وحقيقة الأهداف التي انتقل التنظيم لخدمتها، وكذا تفسير غياب الولاء لمشروع المجتمع و الظاهر بوضوح في أفعال وسلوكات الإطارات والعمال على السواء.

- فرضيات البحث:

لقد تجسد التصور النظري لهذا الموضوع في فرضيتين رئيسيتين جاءتا على نحو منفرد من حيث الشكل، ومتصل من حيث التطور المنطقي والمتسلسل للأفكار. لكن الباحث لم يتبعهما بأخرى فرعية، كما أنه لم يوظف مؤشرات توسع الأفق لفهم أعمق لهما. وقد كانتا بالصيغة التالية:

- ***الفرضية الأولى:***

إن النمط التنظيمي الذي تشكل إبتداءا من مرحلة الشركة الوطنية تجسيدا للمشروع التنموي العام، هذا الأخير الذي لم يكن وليد قوة إقتصادية إنما كان بدافع إرادة سياسية والذي انطلق بعملية تأميم المؤسسات الإقتصادية الصناعية التي كانت قائمة آنذاك، قضى على النمط التنظيمي الذي كان يقوم على أساس العقلنة التقنية والإقتصادية.

- ***الفرضية الثانية:***

إن النمط التنظيمي الذي تشكل ابتداءا من هذه المرحلة من خصائصه الأساسية "الزبونية" و"السلطتية"، كون لدى الفئات العمالية المختلفة استعدادات ذهنية تتميز بنفس الخصائص، الشيء الذي جعلهم يعيشون من أجل وضعيتهم داخل هذا النظام، ويتجلى ذلك في سلوكاتهم التي كانت متناقضة مع أهداف المشروع التنموي والأهداف الإقتصادية للمصنع، لذا كانوا في حالة إستقالة وانسحاب من العملية التاريخية التي جاء بها المشروع، والتي على أساسها أوجدت المؤسسة الصناعية.

- المنهج المستخدم:

إستخدم الباحث، في الجانب النظري من الدراسة، لتفسير العلاقة المتناقضة بين المشروع الوطني للتنمية كفاعل تاريخي ومشاريع القائمين على إنجازه- بوصفهم فاعلين إجتماعيين- المنهج التكاملي الذي يأخذ من مختلف التخصصات في العلوم الإنسانية.

يظهر ذلك بوضوح في اعتماده على نظريات متنوعة من تيارات فكرية عدة أقام عليها الأساس لدراسة الواقع المتخلف من وجهة نظر "سوسيولوجيا التخلف" لتفادي الوقوع في "السوسيولوجيا المتخلفة" التي تعالج الواقع المتقهقر بمسلمات ونظريات "سوسيولوجيا التقدم".

أما الجانب الميداني، فاعتمد فيه الباحث -لنفس الغاية- على المنهج التاريخي المقارن، لتحليل المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة قيد الدراسة، وعلى المنهج الوصفي الذي مكنه من تحليل المعطيات الميدانية وفهم الظاهرة وتفسيرها.

- عينة البحث:

لقد تم تحديد عينة البحث بطريقة عشوائية طبقية بالرغم من أن الباحث يعتقد أن اختيارها راعى شروط الكم والكيف حتى تكون مطابقة أقصى ما يمكن لأهداف الدراسة وطبيعة المجتمع المدروس. وقد وصل عدد أفرادها إلى (80) عاملا من أصل (900) تمثل إجمالي أفراد مجتمع الدراسة. وبذلك، تكون نسبة التمثيل في حدود (9 %). وقد كانت موزعة على النحو التالي:

- (15) عاملا، هو كل ما تم الحصول عليه من العمال القدامى الذين عايشوا جميع المراحل التي عرفها المصنع من فترة ما قبل التأميم إلى وقت إجراء الدراسة.

وباعتماد نفس هذا العدد الذي لا يملك فيه الباحث أية إرادة، (بمعنى أنه حصيلة الظروف، ولا يخضع لأي معيار أو اعتبار منهجي) تم اختيار:

- (15) عاملا يمثلون مرحلة الشركة الوطنية وما بعدها.
- (15) عاملا يمثلون مرحلة المؤسسة الوطنية.

أما (35) عاملا الباقين، فاختارهم الباحث حسب اختصاصاتهم المهنية وقطاعات نشاطهم داخل المصنع.

من ناحية أخرى، تمثلت أهم الأدوات البحثية التي تم توظيفها في الملاحظة المباشرة، والملاحظة بالمشاركة. وتم استبعاد الإستمارة بطريقة مقصودة لتحل محلها المقابلة الحرة مع العمال. (الأمر الذي ينسجم مع استخدام الملاحظة بالمشاركة).

- نتائج البحث:

لقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

1- التأكيد على انسحاب الفاعلين الإجتماعيين من العملية التاريخية (مشروع التنمية الوطنية)، وانسحابهم من العملية الإنتاجية. وأن ما زاد في استفحال الأزمة هو تنامي الكيانات الهامشية (المحيطية)المتمثلة في:

- السلطة القانونية الهامشية في المصنع والتي ظهرت بموجب نصوص قانونية كالنقابة العمالية وهيئات التسيير الإشتراكي.
- السلطة الفعلية غير الرسمية والتي تظهر في التنظيمات غير الرسمية التي تقوم على أسس رسمية كالكفاءة والأقدمية والتحكم العالي في سير العمليات الإنتاجية.
- السلطة غير الرسمية والهامشية التي تظهر في التنظيمات غير الرسمية، والتي تقوم أساسا على الرابط الثقافي بالمعنى الضيق للكلمة، أو الجغرافي، أو الحزبي.

2- إن وجود قدر مفرط من السلطة إبتعد بالتنظيم عن دوره المحوري، فعوض أن يضم مجموعة متوحدة يربطها نظام مؤسس يؤهلهم للدخول بصفة جماعية في صراع إيجابي مع الطبيعة لتحقيق متطلبات التنمية، أصبح يضم مجموعات تتشكل حسب دوافع وروابط ذاتية وخاصة، تعمل كل منها للحصول على مركز نفوذ يجعلها تتفوق على المجموعات الأخرى، ويمكنها من مواجهة النظام الرسمي، كما يسمح لها بالدخول معه في علاقة زبونية تضمن تحقيق المصالح الشخصية الضيقة للطرفين.

3- أصبحت الزبونية لا تقتصر على الكيانات الرسمية وغير الرسمية، بل أصبحت ميزة لكل من استطاع -من أعضاء المؤسسة- أن يكون لنفسه سلطة ذاتية، أو أحاطت به رعاية من يملكونها.

أما الدراسة المشابهة، فقد تمثلت في العمل الأكاديمي الذي قدمه الباحث "بشاينية سعد" الأستاذ بقسم علم الإجتماع و الديمغرافيا بجامعة منتوري – قسنطينة سنة 1995م، كرسالة لنيل شهادة الدكتوراه، والمعنون **تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.**

لقد انطلق الباحث من أهمية تحقيق التوازن والتوافق بين عوامل الإنتاج الأساسية المتمثلة في المواد، ورأس المال، والعمل، والتنظيم للحصول على أقصى إنتاج ممكن، بالتركيز على أهم عاملين على الإطلاق وهما: العمل والتنظيم، لاشتراكهما في مصدر واحد هو المورد البشري، القادر على تكثيف الجهود المستهدفة للإنتاج التنافسي عالي الجودة، منخفض التكاليف، والمصحوب بمعدل ربح عال. وإذ يواصل الباحث عرضه، فهو يؤكد على أن تاريخ التطور الصناعي يشهد بأن تنظيم العمل هو مفتاح التقدم، وأن نجاح المؤسسات أو إخفاقها يعود بالدرجة الأولى إلى مستويات التوازن والإنسجام التي تم بلوغها بين تلك الموارد.

- <u>مشكلة البحث</u>:

من مجموع الظروف المادية والتاريخية التي أدت إلى تفاقم أزمة المؤسسة الصناعية الجزائرية، ركز الباحث المشكلة في عامل واحد، لكنه محوري، هو التشغيل السيء المتعلق بالقوى العاملة على مستوى تنظيم العمل. لذلك، وجه اهتمامه إلى كشف تجليات سوء التشغيل المرتبطة بأساليب تسيير واستغلال قوة العمل في المؤسسة، وهو ما يمثل الجانب التقني في هندسة العمل؛ وكشف مظاهره المرتبطة بوسائل تطور وتفتح شخصية الفرد العامل، وهو ما يمثل الجوانب الإنسانية بما تحتويه من أبعاد حضارية، وثقافية، وقانونية... دون إهمال تلك المرتبطة بالنفقات الإجتماعية والأجور، للوصول إلى تحديد طبيعة العلاقة بين كل تلك العناصر، والنتائج الإجتماعية والإقتصادية للمؤسسة الصناعية.

- فرضية البحث:

من خلال التساؤلات التي أوردها الباحث في إشكالية الدراسة، توصل إلى ضبط فرضية وحيدة: وصفية، تحليلية وتفسيرية يطمح أن تلم بجميع عناصر الموضوع، وقد جاءت على الصيغة التالية:

إن التشغيل السيئ على مستوى تنظيم العمل (في جانبه المتعلق بالقوى العاملة) هو السبب الرئيسي لأزمة المؤسسات العامة الصناعية الجزائرية.

وبالرغم من أن الباحث لم يفصل فرضيات فرعية لفرضيته الرئيسية، إلا أنه اعتبر النقاط التي وردت في صيغة التساؤلات المطروحة في الإشكالية مؤشرات لها، توفر تحليلا واسعا لمحتوى الفرضية العامة.

- المنهج المستخدم:

قبل الحديث عن المنهج الذي تبناه الباحث في دراسته، تجدر الإشارة إلى أنه لم يفصل بين المجهودين النظري والميداني مثلما جرت عليه العادة (من تقسيم للعمل إلى بابين، الأول للنظري والثاني للميداني)، بل نسق بينهما بهدف تمتين العلاقة بين ما هو فكري إبستيمولوجي، وما هو ميداني تجريبي. واستخدم بالتوازي مع ذلك المدخل الجمعي التكاملي الذي تشترك فيه جميع المدارس والنظريات والتخصصات في العلوم الإنسانية لإيمانه العميق بعدم توفر أدوات علمية – فيما يخص الإنسانيات – مطلقة وصالحة على الدوام، وهو الأفضل في نظره لتجنب المزالق العلمية ومراعاة وحدة العام والخاص والمتفرد، الأمر الذي يتيح الإحاطة بجملة الظروف المادية والتاريخية التي صاحبت تفاقم أزمة المؤسسة الصناعية العامة على المستوى الماكروسوسيولوجي (الجوانب الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والقانونية) وعلى المستوى الميكروسوسيولوجي (تنظيم العمل المرتبط بالقوى العاملة).

والملاحظ أن المدخل الجمعي الذي اعتمده الباحث يتجلى أكثر في استخدامه للنظرية الإجتماعية الإقتصادية في تنظيم المؤسسات، بمعنى أن طرحه يرتكز عليها في هذا العمل لما توفره من مزايا توسع أفق التحليل والتفسير،و تمكن من الإحاطة بجميع زوايا الظاهرة المدروسة.

وبخصوص الدراسة الميدانية، إعتمد الباحث على المنهج الوصفي لاعتقاده الجازم بأنه الأقدر على أن يشمل عموم العوامل السوسيو – إقتصادية للمؤسسة، واحتواء مجمل العلاقات الداخلية والخارجية المتبادلة بين الأفراد من جهة، وبين التنظيم وبيئة نشاطه، من جهة أخرى.

- عينة البحث:

لقد تعلق الأمر في الواقع بعينتين: الأولى ضمت المؤسسات الصناعية العمومية، والثانية ضمت أفراد القوى العاملة في كل منها. أما الأولى فتمثلت في أربع (04) مؤسسات صناعية فتحت أبوابها للباحث، لم يَرِدْ ذكر أسمائها في العمل حيث أصطلح عليها بالأحرف أ، ب، ج، د، ومثلت قطاعات إنتاجية مختلفة. ولم يخف الباحث قلقه على دقة النتائج ومصداقيتها نظرا لتواجد المؤسسات الأربع في منطقة جغرافية واحدة، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على تعميمها.

وأما الثانية الخاصة بالعمال، فقد كانت عشوائية طبقية، توزع المبحوثون فيها والبالغ عددهم (90) من أصل (208) يمثلون مجتمع الدراسة على (03) فئات:

- **الفئة الأولى:** الإطارات القيادية والمسيرون، ضمت (33) مبحوثا.
- **الفئة الثانية:** المشرفون، ولم يرد ذكر عدد المبحوثين منهم.
- **الفئة الثالثة :** ضمت رؤساء الأقسام، الكتبة، والعمال التنفيذيون، ولم يرد ذكر عدد المبحوثين منهم.

من ناحية أخرى، تمثلت الأدوات البحثية التي وظفها الباحث في الملاحظة والإستمارة والمقابلة، هذه الأخيرة التي خص بها- بالتحديد- المبحوثين من الفئة الأولى.

- نتائج البحث:

1- توصلت الدراسة إلى أن التشغيل السيئ في جانبه المتعلق بالقوى العاملة لا يرتبط وفقط بالجوانب التكنولوجية الفنية، بل يعود في جزء كبير منه إلى عوامل أخرى إيديولوجية، ثقافية، إجتماعية، إقتصادية تلعب دورا معوقا في أغلب الأحيان.

2- كشفت الدراسة الواقع المأساوي للمؤسسة الجزائرية، فهي بدون تاريخ، بدون أرشيف وبدون هوية، تعيش بين اللاماضي واللامستقبل، غير مدركة لنقاط قوتها ولا نقاط ضعفها، لا تعي الجوانب العقلانية في تسييرها وتنظيمها ولا الجوانب غير العقلانية.

3- كشف البحث أيضا أن السلطة، مثلها مثل الرقابة في المؤسسة العامة كانت غالبا خفية ونادرة الظهور، وهي محل خلاف لأنها كانت دوما خارج المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى ظهور جماعات عديدة، هامشية وضاغطة، أساسها عشائري، جهوي، حزبي،... إلتفت حولها القوى العاملة.

4- ظهر أن التشغيل السيئ المرتبط بأساليب تسيير وتنظيم القوى العاملة يتجلى بوضوح في الإختلالات الناتجة عن غياب أي تقدير للتكاليف أو أي شكل آخر من الحساب الإقتصادي، ما أدى إلى ضياع موارد المؤسسة المادية والمالية بالرغم من توفر ترسانة من القوانين المعدة لمراقبة النفقات.

5- تبين أن التشغيل السيئ المرتبط بوسائل تطور شخصية الفرد العامل يتجلى في غياب روح الإنتماء والولاء للمؤسسة، وغياب الوعي بثقافة العمل وثقافة التنظيم، وتوسع صراع الطبقات والمصالح داخل التنظيم.

6- أما التشغيل السيئ المرتبط بالنفقات الإجتماعية والأجور فظهر في المستوى المتدني للرواتب، وتدهور شروط حياة و ظروف عمل المستخدمين نظرا لتحمل المؤسسة أعباءا مالية لا علاقة لها بحقيقة حاجاتها الفعلية.

7- توصل البحث إلى أن تنظيم العمل في المؤسسة الصناعية العامة يقوم على مبادئ تعرضت لخروقات وتشوهات كبيرة، و إن كانت هذه المبادئ تعود إلى مدرستين شهيرتين في التسيير والإدارة، هما: المدرسة العلمية (التايلورية)، ومدرسة التنظيم الإداري (الفايولية).

<u>* أهمية الدراستين للبحث الراهن:</u>

لقد تم الإعتماد على الدراسة الأولى في تحديد مفهومي "السلطوية" و "الزبونية" من وجهة النظر السوسيولوجية، كون أن المصطلحين يعرفان استعمالات واسعة بالخصوص في العلوم السياسية والأنثروبولوجيا. مما ساعد الباحث على فهم واستيعاب الطرق التي ينحرفان بها بالتنظيم، وكيف يؤدي ذلك إلى تهديد أسباب وجوده واستمراره، الأمر الذي مكن من وضع الفرضية الرئيسية للدراسة وأولى الفرضيات الفرعية. كما ساهمت أيضا في تحديد الجوانب العقلانية التي ينبغي على أي تنظيم الإلمام بها مادام يسعى إلى تحقيق المصلحة المشتركة التي يقتسمها مع القوى العاملة، الشيء الذي دفع الباحث إلى تركيز جل إهتمامه على إدارة الموارد البشرية التي يعتقد جازما أن وظائفها وسياساتها النوعية هي المولد الحقيقي لكل جهد أو مسعى ينشد العقلانية التنظيمية.

أما الدراسة الثانية، فقد ساعدت الباحث على فهم الواقع المزري والمأساوي الذي تعيشه المؤسسة الصناعية الجزائرية، كونه يعتقد أنها نجحت في نقل الصورة الحقيقية لما يجري داخل التنظيم. إن الأسلوب النظري والمنهجي الذي أعد به العمل ساهم في إيصال الحقيقة الثابتة على أفواه المعنيين مباشرة بما يتيح للدارس فهم الجو التنظيمي عن بعد (قبل خوضه للدراسة الميدانية)، الشيء الذي يكسبه كما معتبرا من المعلومات التي يصعب أن تتوفر من دون المرور إلى الميدان.(على اعتبار أن المؤسسات في الجزائر لا تقدم التسهيلات للباحثين والأكاديميين، وإن حصل ذلك فللدور الذي تلعبه مظاهر ***المعريفة*** و ***الجهوية*** و ***المحاباة*** وربما حتى ***الزبونية***).

وإذ ركزت الدراسة على التشغيل السيئ للقوى العاملة، تكون قد ساهمت في تسهيل إدراك الباحث لحال إدارة الموارد البشرية وانحرافها هي الأخرى عن واجب ترسيخ العقلنة، الشيء الذي تولد

عنه تصور إغترابها وانسحابها من الهيكلية التنظيمية، وبالتالي التوصل إلى وضع الفرضية الفرعية الثانية.

6- فرضيات الدراسة:

يعرف الفرض بأنه "تخمين أو إستنتاج يصوغه ويتبناه الباحث مؤقتا لشرح بعض ما يلاحظه من الحقائق والظواهر، و قد يكون هذا الفرض مرشدا له في الدراسة التي يقوم بها."[2]

وإذ يتبنى الباحث هذا التعريف بالصيغة التي جاء عليها، تكون الفرضية الرئيسية للدراسة وما يتبعها من فرضيات فرعية ومؤشرات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

يؤدي الإنحراف عن خدمة أهداف المؤسسة إلى إقصاء إدارة الموارد البشرية من أداء دورها في ترسيخ العقلنة التنظيمية.

* تتم مناقشة الفرضية الرئيسية في ضوء فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة سببية موجبة بين شيوع مظاهر اللامعيارية المترتبة عن تبديل الأهداف الأصلية للمؤسسة وعجز إدارة المواد البشرية عن تكريس العقلنة التنظيمية.

* تتم مناقشة هذه الفرضية في ضوء فرضيتين إجرائيتين، لكل منهما مؤشرات:

- ***الفرضية الإجرائية الأولى:***

تعجز إدارة الموارد البشرية عن تكريس العقلنة التنظيمية لسيادة مظاهر السلطوية.

- تتدخل السلطة في المؤسسة في الأمور التي هي من اختصاص إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية مرغمة على اتباع طرق أخرى للإستقطاب منافية للأساليب الموضوعية التي هي من اختصاصها.

1- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط 5، دار المعارف، مصر، 1989، ص..71

- إدارة الموارد البشرية عاجزة عن وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة مادامت قرارات التعيين تبث فيها جهات أخرى في المؤسسة غير مختصة.
- لا يتم الأخذ باقتراحات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتدريب والتكوين (نوعه، أساليبه، مكان إجرائه، الأفراد المستفيدون منه).
- لا يتم الأخذ بمناهج إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء، ويتم في مقابل ذلك اعتماد طرق أخرى بعيدة عن الموضوعية و محرفة للحقيقة.
- جهود إدارة الموارد البشرية في التقرب من العمال تجد ما يقيدها و يعيقها.

▪ ***الفرضية الإجرائية الثانية:***

تعجز إدارة الموارد البشرية عن تكريس العقلنة التنظيمية لسيادة مظاهر الزبونية.

- يأخذ الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة منحى شخصيا قائما على تقديم المصلحة على كل اعتبار الشيء الذي يؤثر سلبا على وظيفة الاستقطاب.
- علاقات الزبونية في المؤسسة هي المحدد الأساسي لقرارات تعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة.
- علاقات الزبونية في المؤسسة هي المحدد الأساسي للمستفيدين من منح التكوين والتدريب.
- علاقات الزبونية في المؤسسة هي المحدد الأساسي للمستفيدين من الترقية.
- علاقات الزبونية في المؤسسة هي المحدد الأساسي للمستفيدين من الحوافز.

الفرضية الفرعية الثانية

تؤدي سيادة مظاهر اللامعيارية في المؤسسة إلى اغتراب إدارة الموارد البشرية.

* تتم مناقشة هذه الفرضية في ضوء أربع فرضيات إجرائية، لكل منها مؤشرات:

▪ ***الفرضية الإجرائية الأولى:***

كلما زادت سيطرة مظاهر اللامعيارية في المؤسسة، كلما فقدت إدارة الموارد البشرية القدرة على الأداء الفعال لوظائفها التخصصية.

- عدم وضوح خصائص وواجبات وأهداف الوظائف.
- سوء تحديد مراكز العمل وسوء توزيع المهام.
- عدم التناسب بين المؤهل العلمي أو الفني للفرد العامل، وبين الوظيفة التي يؤديها.

- بطؤ تطور مؤهلات أفراد قوة العمل و ثباتها في حدود المستوى العادي.
- عدم اتباع أساليب مدروسة في عملية تنظيم و تهيئة ظروف العمل.

▪ ***الفرضية الإجرائية الثانية***

يؤدي افتقاد القدرة على بلوغ الفعالية إلى تخلي إدارة الموارد البشرية عن الإحتكام إلى المعايير الموضوعية المؤسسة لممارساتها.

- إلتجاء إدارة الموارد البشرية إلى الإعتماد على الجهود الإرتجالية في مقابل التقيد بالقواعد الضابطة لممارساتها.
- إختراق إدارة الموارد البشرية نفسها للأطر الضابطة لفعالياتها وممارساتها.
- تخلي إدارة الموارد البشرية عن خدمة الأهداف المشتركة للعمال والمؤسسة، وانتقالها إلى خدمة المصالح الشخصية ومصالح أصحاب النفوذ.

▪ ***الفرضية الإجرائية الثالثة:***

كلما حدث الإبتعاد عن الأسس الضابطة لسير وانتظام وظائف إدارة الموارد البشرية كلما فقدت المعنى من وجودها.

- إدارة الموارد البشرية عاجزة عن متابعة المسارات المهنية لأفراد قوة العمل.
- إدارة الموارد البشرية عاجزة عن تنمية قدرات الأفراد وترغيبهم في العمل.
- إدارة الموارد البشرية عاجزة عن تسيير الأفراد في المؤسسة.

▪ ***الفرضية الإجرائية الرابعة:***

يؤدي افتقاد إدارة الموارد البشرية لمعنى وجودها إلى انعزالها الوظيفي في المؤسسة، واغترابها عما يحدث فيها.

- تدني اهتمام العمال بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وقلة رجوعهم إليها.
- إكتفاء إدارة الموارد البشرية بمهام العمل المكتبي اليومي، وانفصالها عن أداء وظائفها الرئيسية.
- تركيز إدارة الموارد البشرية الإهتمام بالخدمات على حساب مهام التسيير والتنمية الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة والفرد على السواء.

ثانيا/ الإطار المرجعي و المفاهيمي للدراسة:

1- الإطار المرجعي للدراسة :

لا يكفي أن ينطلق البحث السوسيولوجي من مجرد النجاح في وضع الإطار التصوري للواقع المراد دراسته، بل يجب بالموازاة مع ذلك قولبة هذا التصور وفق نموذج منهجي معين يتناسب مع موضوع الدراسة والهدف منها، ويتيح التطور المنطقي للأفكار ويتضمن وحدة الطرح على المستويين النظري والإمبريقي، "الأمر الذي يمكن الباحث من أن يعالج المواد والمعطيات الواقعية معالجة صائبة تمنحه القدرة على كشف الواقع غير المرئي المختفي وراء ما هو قابل للملاحظة المباشرة."[1]

وتجدر الإشارة إلى أن الوحدة المنهجية – المشار إليها بوحدة الطرح – على هذا المستوى "لا يمكن أن تتحقق إلا إذا تمت معالجة الظاهرة محل الدراسة من خلال تبني مدخل منهجي يلتزم به الباحث إبتداءا من اختياره للموضوع، مرورا بالمادة النظرية في انتقائها وترتيبها ونقدها، ثم تبني منهج للبحث الميداني ينسجم أولا مع المدخل المنهجي وثانيا مع موضوع البحث."[2]

وإذا كانت وحدة المنهج تستدعي الإلتزام بالتوجه النظري الذي يختاره الباحث في دراسته للواقع السوسيولوجي وعدم الحياد عنه، فإن ذلك في المقابل يستوجب توفر مجموعة من الموجهات النوعية المرتبطة منطقيا، مهمتها إرشاد الباحث إلى القضايا التي ينبغي ضبطها والتي يتم في إطارها رصد الإشكالية والإجابة عن تساؤلات البحث، تتمثل أساسا في تحديد المستوى البنائي الذي تتوجب الإحاطة به، أهو مستوى المجتمع بأكمله أي المستوى الماكروسوسيولوجي، أم مستوى قطاع تكويني فيه ،أي المستوى الميكروسوسيولوجي؛ ثم تحديد الأنساق الهيكلية المقصودة بالدراسة داخل السياق العام؛ ثم تحديد الخواص التي جاء البحث ليركز عليها، أهي تلك القابلة للملاحظة أم تلك المتخفية وراءها؛ ثم أخيرا تعيين النمط التفسيري الملائم الذي سيتم الإعتماد عليه في مناقشة القضايا والعلاقات التي يكشفها البحث.

وإذا كان العمل الراهن قد وجد مقوماته الأساسية تنطلق من مستوى قطاعي في المجتمع، هو المؤسسة الصناعية، بتركيز الإهتمام على واحد من أنساقها الهيكلية المتمثل في إدارة الموارد البشرية

1– أحمد القصير، منهجية علم الإجتماع: بين الوظيفية والماركسية والبنيوية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1985، ص.5.

2– فضيل دليو وآخرون، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص..70

للكشف عن ملابسات عجزها الوظيفي وإثبات اغترابها، فإن التوجه المنهجي الذي يؤسس للنمط التفسيري الملائم للدراسة لابد له أن يتماشى وطبيعة الواقع المدروس في تكوينه وانتظامه، وفق ما جاء عليه التصور النظري للباحث.

لقد أثبتت البحوث والتقارير أن التدهور الذي شهدته المؤسسة الصناعية الجزائرية لم يكن بسبب العامل التكنولوجي، ولا لنقص الأموال والوسائل واليد العاملة المؤهلة، إنما يرجع ذلك للإختلالات الكبيرة التي يعرفها تسيير تلك الموارد. صحيح أن الوصاية ساهمت بشكل أو بآخر في تفاقم المشكلة و التي بدأت في الظهور منذ أكثر من ثلاثة (03) عقود (من خلال اعتمادها لنظام سوسيو- إقتصادي لا يتماشى والخصوصيات التاريخية والحضارية للمجتمع الجزائري)، لكن ظروف اليوم ليست هي تلك التي كانت سائدة بالأمس. لقد ولى عهد التدخل المفرط للدولة في أمور المؤسسات، وذهبت معه بالمقابل الأغلفة المالية الكبيرة التي كانت ترصدها لسد عجز ميزانيتها. لقد تم الآن انتهاج اللامركزية، وتخوصصت قطاعات النشاط الإقتصادي، وتحررت التجارة بزوال القيود الجمركية، وأصبحت الكلمة الفاصلة للسوق الذي لا يقبل إلا الأصلح والأقوى.

إن بروز هذا المناخ الإقتصادي الجديد الذي فرضته حتميات العولمة يجعل المؤسسة اليوم تتحمل قدرا كبيرا من المسؤولية فيما تعانيه من ضعف وسلبية، يضاف إلى الكم الذي ورثته عن المراحل التاريخية السابقة. إنه لم يحدث أي تطور ملموس ومدروس في أساليب تسيير المؤسسات مادامت إدارة الموارد البشرية بعيدة كل البعد عن ممارسة وظائفها النوعية المتعلقة بتكوين وتنمية وتوجيه المورد البشري القادر على الأداء الفعال والراغب فيه. كان من المفروض أن يتولى هذا الجهاز،على الصعيد العملي، توجيه دفة المؤسسة صوب الأهداف التي حددتها القمة الإستراتيجية لأنها وحدها القادرة على عقلنة أفعال الأفراد وسلوكاتهم أثناء العمل، لكن واقع الحال ينفي ذلك تماما.

إن المؤسسة الصناعية حسب تصور الباحث قد انحرفت عن مقومات وجودها، وأصبحت وسيلة في يد بعض الجهات لتحقيق الأهداف الشخصية. إن هؤلاء يهمهم كثيرا تغييب نظام التنظيم القائم على الفعل العقلاني المؤطر بالمعايير الشرعية، والذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى ترسيخه في كل المستويات التنظيمية وتكريسه في كل فرد. ولأن هذا الفعل يمارس رقابة آلية عليهم يصعب التخلص منها، حتى وإن كانت مواقعهم في أعلى الهرم التنظيمي، فإنهم يشجعون بطرق مباشرة أو غير مباشرة بل ويروجون للفعل المضاد للسلوك العقلاني، يظهر ذلك في سيادة المظاهر الباطولوجية اللامعيارية من سلطوية، وزبونية، وانتهازية، ومحسوبية، ورشوة، و...الخ من قاعدة التنظيم إلى قمته.

وعليه، فالفعل اللاعقلاني المدعوم في المؤسسة الصناعية -على الأقل من وجهة نظر الباحث- جاء لإجهاض جهود العقلنة، التي تؤسس لسيادة الفعل الصحيح الموجه نحو تحقيق المصلحة العامة

للأفراد والتنظيم على السواء. إن عقلنة وظائف التنظيم تمر أولا عبر عقلنة الموارد البشرية أي توفير العامل المؤهل القادر على الأداء والراغب فيه، وهو ما تقوم به إدارة الموارد البشرية عن طريق وظائفها المتكاملة. لكن سيادة المظاهر المرضية المدعومة يصيب حركة هذا الجهاز بالشلل، فيفقد الجدوى من وجوده –كون أن وظائفه معطلة أو ليست على الوجه المطلوب– ويحيد ليترك المجال واسعا أمام الجهات المستفيدة من انحراف المؤسسة.

إن الباحث يهدف من إعادة طرح تصوره النظري بلوغ نقطتين أساسيتين توجهان البحث طيلة مراحل تطوره، هما: تحديد مستوى التحليل، بمعنى كيفية التعاطي مع الموضوع وفق تصور يوحد بين الأفكار والمعطيات الواقعية، وتحديد التوجه المنهجي المناسب للدراسة العلمية والذي من شأنه أن يوفر فرصا أكبر للإحاطة بجوانب الموضوع، خاصة وأن الواقع المدروس على درجة من التركيب والتعقد الأمر الذي يجعل الظاهرة المستهدفة، في انتظامها، متضمنة في مجموع ظواهر أخرى تتبادل معها الفعل ورد الفعل. وعليه، فإن الدراسة الراهنة التي تريد البرهنة على انحراف المؤسسة الصناعية (وما انجر عن ذلك من فقدان للنظام المعياري وتهميش لدور إدارة الموارد البشرية) بالوقوف على حقيقة العلاقة المتبادلة بين المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، وبين العمال ونفس تلك الإدارة لابد أن تركز على الفعل، لأن العقلنة فعل ينصب اهتمامه على ترشيد الفعل، وإدارة الموارد البشرية بممارساتها ووظائفها المُعَقْلِنةِ فعل، وانحراف المؤسسة نتيجة لفعل، ومظاهر الإنحراف فعل، وتغييب جهود العقلنة بتهميش إدارة الموارد البشرية داخل التنظيم هو الآخر فعل. والفعل في كل الحالات السابقة مقصود، لأنه يستعمل آليات واستراتيجيات ووسائل هي في الحقيقة ممنهجة لبلوغ الغايات المستهدفة. لذلك، يسمح التركيز على الفعل الإجتماعي داخل التنظيم بمعرفة محددات وموجهات السلوك، والوسائل التي يستعملها وطبيعة الأهداف التي يرجوها.

وإذا كان النموذج التحليلي للدراسة ينبغي أن يتخذ من الفعل الإجتماعي الوحدة المرجعية الأولى لبلوغ الفهم والتفسير لما يحدث في المؤسسة الصناعية، فإن ذلك لا يعني أن الوحدة المنهجية للبحث تقوم على مدخل الفعل فحسب.إن الباحث يجد الحاجة ملحة لأن يعتمد على منهج تكاملي يجمع بين عدة تيارات فكرية، ويوفق بين نظريات مختلفة تزيد من جدوى التنقيب في الموضوع الراهن، على ألا يكون الأمر "تجميع فكرة مفيدة من هنا وفكرة أخرى من هناك، أو اقتطاع فكرة معينة من سياق نظرية ما لاستكمال نظرية أخرى."[1] إن الدافع لتبني هذا المنهج، من وجهة نظر الباحث، تفرضه عدة قضايا يمكن إجمالها فيما يلي:

1- أحمد القصير، مرجع سابق، ص..5

1.1 – خصوصية النظرية السوسيولوجية:

تهتم النظرية في علم الإجتماع بدراسة ملابسات حدوث وانتظام الظواهر السوسيولوجية، حيث ينطلق التخمين من المسلمات والقضايا المبرهن عليها لكشف قضايا وعوامل أخرى مجهولة وغامضة تساهم في وقوعها. وتعتبر الظاهرة السوسيولوجية أكثر تعقيدا من مثيلتها في العلوم الطبيعية والتطبيقية لأنها تكون، في الكثير من الأحيان، متضمنة في جملة ظواهر أخرى بحيث تشكل كلا متجانسا معها، أو هي كذلك للعلاقات المتعددة المتبادلة بينها، الأمر الذي يستدعي توسيع الأفق النظري ليشمل أكثر من بعد واحد، تجنبا لإغفال عامل من العوامل أو علاقة من العلاقات فاعلة في حدوث الظاهرة.

وينطبق ذلك على دراسة التنظيمات، "فقد أوضحت أعمال M.WEBER الإمبريقية التي أجراها على تنظيمات متنوعة حقيقة واقعية يمكن أن تستخدم في جميع الدراسات التنظيمية، دلت على ضرورة الإهتمام بالأبعاد الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والبيئية والفيزيقية والسيكولوجية وغيرها، فعند تناول تلك الدراسات يجب عدم الإكتفاء ببعد تحليلي واحد أو مدخل واحد فقط في الدراسة، يهتم بأحد الجوانب ويغفل بقيتها."[1] لذلك، فإنه لا تتم الإستفادة من الأبعاد المحيطة بالظاهرة إلا باعتماد تصور تكاملي ينسق بينها خدمة للبحث.

2.1 – غياب نظرية عامة للتنظيم:

إن تعدد النظريات التي تسعى إلى تفسير ظاهرة التنظيم وتنوع التيارات الفكرية التي تنتمي إليها يجعلها تتصارع وتتناقض في الكثير من الأحيان، الأمر الذي يجعل من الصعب على الباحث أن يتوصل إلى الإحاطة التامة بالظاهرة قيد الدراسة وبالتالي تقديم تفسير عام وشامل لملابسات حدوثها. فإذا كانت كل واحدة منها تركز على جانب أو آخر من جوانب التنظيم وتتغافل عن الأخرى، وإذا كانت تنطلق من مفهوم بعينه دونما إحاطة بالمفاهيم المصاحبة له والتي تربطها به علاقات تبادلية تجعلها في الغالب مؤثرة ومتأثرة، أو تبدأ من تحيز علمي، أو جاءت لتخدم إيديولوجيا معينة، فلماذا لا يحق للباحث أن يستغل نقاط الإلتقاء والإتفاق التي تتقاطع فيها تلك الأطر النظرية، و ينسق بينها بالموضوعية المطلوبة، ليخرج في النهاية بهيكل نظري أكثر قدرة على تفسير الظاهرة والتنبؤ بحدوثها والتحكم فيها، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه باتباع المنهج التكاملي.

3.1 – طبيعة تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية:

"يعتبر علم التسيير بصفة عامة من العلوم الهجينة التي تقع في مفترق الطرق بين العلوم الدقيقة (الرياضيات، الإحصاء، بحوث العمليات،...) والعلوم الإنسانية (علم الإجتماع، علم النفس، الحقوق،

1- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص..286

علم السياسة، علم الإقتصاد،...). لذلك، فالمؤسسة التي هي في الواقع مكان لتجمع الأفراد بغرض الإنتاج المادي تنتهج في تسيير مواردها نوعين من المتغيرات، أولاهما صلبة تقوم على الكم، والواقعية، والموضوعية. وثانيهما رخوة أو مرنة موروثة عن جملة العلوم الإنسانية، تقوم على النوعية والذاتية."[1]

إن هذا الأساس هو نفسه الذي تعتمده إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كونها المكلفة بتعظيم العائد من المورد البشري بالنسبة لتكلفة تأهيله (تنميته وتسييره). وإذا كان علم التسيير قد اشتركت في ظهوره تخصصات كثيرة، فإن مدخل الموارد البشرية ما كان لينبثق لولا تراكم أطر نظرية ومنهجية مختلفة من تيارات فكرية عديدة اهتمت بمواضيع العمل والتنظيم. لقد استفاد هذا المدخل من حسن استثمار التصور التكاملي للجهود التي جاءت بها المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدارس السلوكية، وتلك التي تضيفها في الوقت الراهن تيارات فكرية متجددة من مثل مدخل النظم والمدخل المواقفي لوضع نموذج حديث ومتكامل لإدارة الموارد البشرية. وعليه، يجد الباحث الحجة لتبني المنهج التكاملي في دراسته –التي تركز في أحد جوانبها على إدارة الموارد البشرية– ما دام نفس هذا التصور الشمولي قد ساهم في ظهورها.

4.1 – الصيغة التي جاء عليها التصور النظري:

من الأسباب التي تستدعي أيضا ضرورة تبني المنهج التكاملي في الدراسة الراهنة طبيعة الموضوع، والشكل النهائي الذي جاء عليه التصور البحثي (والذي تزيد من وضوحه الفرضيات). فعلى المستوى النظري، يسعى الباحث إلى إثبات أن إدارة الموارد البشرية هي الجهاز الوحيد القادر على ترسيخ الفعل العقلاني على كل مستويات التنظيم، لأن وظائفها معدة لذلك. وعلى المستوى التطبيقي، يريد أن يثبت أن حالة الأنومي التي يعرفها التنظيم نتيجة انحرافه تؤدي إلى اغتراب إدارة الموارد البشرية، وبين الأنومي والإغتراب تتوزع المفاهيم والنظريات في علاقات متجاذبة أحيانا، ومتنافرة أحيانا أخرى. أكثر من ذلك، فمفهوم الإغتراب لوحده قد تنوعت الإتجاهات الفكرية : السوسيولوجية، والإقتصادية، والسياسية والسيكولوجية التي اهتمت بدراسته. لذلك، لا بد من استثمار نقاط الإتفاق بين الأطر التي تضمنت المفهومين بالإعتماد على المنهج التكاملي.

5.1 – غياب تجربة للمؤسسة الجزائرية تنطلق من البيئة الأصلية:

إذا كان الحديث أعلاه قد تركز على الجوانب التقنية في البحث، النظرية والمنهجية، لضرورة تبني المنهج التكاملي، فإن للجوانب الواقعية أيضا دورها في الدفع إلى ذلك. فلقد عرفت المؤسسة

1- JEAN-LUC CHARRON, SABINE SÉPARI, OP.CIT., P.11.

الصناعية الجزائرية منذ نشأتها إلى يومنا هذا تجارب عديدة ومتنوعة، وما ميز – ومازال يميز تلك التجارب أنها كانت كلها وليدة بيئات أجنبية، تختلف مقوماتها الفكرية والحضارية عن خصائص البيئة الجزائرية. فضلا عن ذلك فقد كانت كل منها تسير وفق خط إيديولوجي واضح يبتعد في الكثير من الأحيان عن تطلعات الأمة والرهانات التي تسعى لكسبها، فمن التسيير الذاتي إلى التسيير الإشتراكي – وتحقيق الأرباح الوهمية– إلى إعادة الهيكلة، إلى اقتصاد السوق والخوصصة في ظل العولمة الشاملة. إن غياب تجربة تنطلق من البيئة الجزائرية (الأم) لخدمة مسعى التنمية والتحديث الذي نصت عليه الدساتير الوطنية، تأخذ بالحسبان خصوصيات الهوية والمعتقد والثقافة وظروف الزمان والمكان والإحتياجات الفعلية للمجتمع، أدى بالمؤسسة الجزائرية إلى التراجع أكثر فأكثر مع كل تغيير تشهده سياسة التصنيع، ولعل الشيء الذي زاد من تدهور أوضاعها تراكم مشاكل التجربة اللاحقة فوق تلك التي خلفتها التجارب السابقة، الأمر الذي أفرز واقعا سوسيولوجيا مأساويا إبتعد بالمشروع الوطني عن خدمة الأهداف التي جاء من أجلها لينتقل إلى خدمة المصالح الشخصية الضيقة. وعليه، فإذا كان وضع المؤسسة الجزائرية يزداد تأزما مع كل تجربة جديدة تخوضها (في ظل الغياب المستمر لنظرية تنطلق من البيئة الأصلية)، فمن حق الدارس أن ينتهج نهجا خاصا يراعي تجليات الواقع الراهن، المركب والمنبثق عن تراكم سلبيات كل تلك التجارب، للإحاطة بالظاهرة المدروسة وفهمها، وبالتالي الإجابة عن التساؤلات التي طرحها، وإن انتهاج المنهج التكاملي كفيل بذلك.

6.1 – إنفتاح المؤسسة على البيئة الخارجية:

تنفتح المؤسسة الصناعية على بيئة كثيرة الأبعاد: إجتماعية، إقتصادية، سياسية، مذهبية، ثقافية، تكنولوجية،... تتوازن عناصرها المتصارعة وفق نظام فريد يؤسس له العقل الجمعي المشترك، حيث يبدو ذلك على المستوى التنظيمي في تأقلم المؤسسة مع المتغيرات الحاصلة في محيطها، وتحركها مع المواقف الإيديولوجية المسيطرة، وتأثرها بالفكر والفكر المضاد الذي يصور مشكلات الأفراد والمجتمع والعلاقات الكائنة بينهما. وعليه، فإذا كانت كل تلك الأبعاد تؤطر الحياة اليومية للمؤسسة، فإن إغفال أي منها يعيق فهم السلوك التنظيمي، الأمر الذي يجعل تبني المنهج التكاملي مهما للغاية في الدراسة الراهنة.

إن الخوض في هذه المناقشة كان إجراءا لابد منه، لوضع الإطار المرجعي العام للدراسة والذي تبدو صورته النهائية متجسدة في النقاط التالية:

1 –إستخدام المنهج التكاملي في الدراسة النظرية.

2 –تبني مدخل الفعل كنموذج للتحليل، يقوم على إرجاع كل سلوك وكل ظاهرة إلى الفعل المتسبب في حدوثهما.

3 –الإهتمام، وفق النموذج التحليلي نفسه، بالثنائية ***فعل – رد فعل*** خاصة فيما يتعلق بظاهرتي الأنومي والإغتراب.

2– تحديد مفاهيم الدراسة:

يصطدم الباحث عادة بكم كبير من المفاهيم التي تخدم دراسته، وكثيرا ما يجد صعوبة في اختيارها وضبطها وفق الإطار التصوري الذي حدده لسير البحث، وقد تتواصل معاناته حتى يصل به الأمر إلى الإعتقاد أن لا وجود للمفاهيم التي تعبر عن الواقع الذي يدرسه. في الحقيقة، إن المفهوم الذي يعكف على وضعه العلماء والباحثون قصد التعميم "هو تلك الوسيلة الرمزية التي يستعين بها الباحث للتعبير عن الأفكار والمعاني المختلفة بهدف توصيلها إلى الناس." [1] وهو في الوقت نفسه الوسيلة التي تشير بطريقة مباشرة إلى سيادة ظاهرة ما. لذلك، فإن عجز الدارس عن إيجاد اللغة السوسيولوجية المناسبة للتعبير عن الواقع الذي يقف عنده لا يعني إطلاقا غياب المفهوم، لأن الظاهرة موجودة بالفعل، بل يرجع ذلك في الأساس إلى قلة إطلاعه، وعدم قدرته على تحديد الخصائص البنائية والوظيفية لمفاهيم دراسته، وكيفية توظيفها لفائدة البحث.

في هذا الصدد، يورد ROBERT. K. MERTON في كتابه الموسوم **ÉLÉMENTS DE THÉORIE ET DE MÉTHODE SOCIOLOGIQUE** مثالا يبرز من خلاله أهمية التعامل بعناية مع المفاهيم لاختيار المناسب منها للواقع المدروس. "فعند التواجد بالقرب من ***صفائح مليئة بالبنزين*** يتجه السلوك مباشرة نحو الحيطة والحذر. لكن، إذا حدث وأن تواجد الناس بالقرب من ***صفائح البنزين الفارغة*** فإن سلوكهم يتغير، ويتجه نحو الشعور بالأمن والإطمئنان، حتى أن بعضهم لا يجد المانع في تدخين سيجارة ورمي بقاياها هنا وهناك، بينما يشير واقع الحال إلى أن ***صفائح البنزين الفارغة*** هي الأكثر خطورة لاحتوائها على أبخرة شديدة الإنفجار." [2] فمصطلح ***الفراغ*** أو ***الخواء*** في المثال يحمل معنيين مختلفين ومتناقضين، إذ أنه قد يعني ***السلبية*** أو ***الخمول*** INERTIE بما يفيد الأمن، وقد يعني في الوقت ذاته ***الإنفجار*** أو ***الحريق*** بالنظر إلى ما تحتويه

1– رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000، ص. 103.

2- ROBERT.K. MERTON, ÉLÉMENTS DE THÉORIE ET DE MÉTHODE SOCIOLOGIQUE, TRADUIT PAR : HENRI MENDRAS, ARMAND COLIN, PARIS, 1997, P.31.

الصفائح الفارغة من آثار للبنزين وغازات متفجرة. وعليه، فإن عدم الإحاطة التامة بمفهوم ***الفراغ*** في هذا المثال، من الممكن أن يؤدي إلى تبني السلوك الخاطئ، الأمر الذي يدفع الباحث على مستوى الدراسة الأكاديمية إلى توخي الحذر في التعامل مع المفاهيم المؤطرة لموضوع بحثه.

1.2 – مفهوم إدارة الموارد البشرية:

قبل البدء في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، يبدو ضروريا الإشارة إلى بعض النقاط التي تؤسس لوجود هذه الإدارة في كل مؤسسة، يتعلق الأمر بتعريف التسيير، والقواعد الأساسية التي تقوم عليها فلسفة التسيير، وتعريف تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

* تعريف التسيير:

"يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة. تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في : التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد."[1]

يشير التعريف إلى أهمية أن يسود المؤسسة التسيير العقلاني لجميع مواردها، حيث تسعى القمة الإستراتيجية من خلال أداء مهام التخطيط والتنظيم والإدارة والرقابة إلى ترشيد العمليات التي قوامها العنصر البشري، وتنسيق جهوده المحركة للموارد المادية والمالية لبلوغ الغايات المستهدفة التي تضمن للمؤسسة النمو والإستمرار.

"وينبغي أن تقوم فلسفة التسيير في المؤسسة على مجموع المبادئ الرئيسية والقواعد الكبرى والمعايير التي توجه العمل باستمرار. إنها تلعب دور نقطة الإنطلاق لمختلف القرارات المتخذة، والتي يتم بواسطتها تحديد الأهداف المقصودة، ومراعاة القيود والمعايير وقواعد السلوك والإدارة...الخ، وغالبا ما تظهر بصفة تركيبية في المبادئ والأهداف الرئيسية للمؤسسة."[2]

* تعريف تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية:

عرفته مجموعة التفكير الإبستيمولوجي لتسيير الموارد البشرية(GRHEP) بأنه: "تخصص في مجال العلوم الإجتماعية يسعى إلى وضع ونقل المعارف المختلفة المفيدة للعمال والمهمة لأمور الضبط والفهم والمفاوضة، والإهتمام بحل المشاكل المتعلقة بتنظيم العمل داخل المنظمة."[3]

1– عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص..103

2– نفس المرجع ، ص ص.111–112.

3- LOÏC CADIN, GESTION DES R.H : PRATIQUES ET ÉLÉMENTS DE THÉORIE, DUNOD, 1999, P.04.

إن هذا الإختصاص العلمي هو الذي دفع إلى تطوير جهاز إدارة الموارد البشرية في مختلف التنظيمات. وعليه، لابد من ضبط المفهوم بالتعرض إلى أبرز التعريفات التي اهتمت به، علما أن الإصطلاح يمكن أن يرد في صور مختلفة: إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة المستخدمين،...

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن "إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم."[1]

إن هذا التعريف قديم ولا يصلح للدلالة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة التي يعرف انتظام العمليات فيها تعقيدا كبيرا. إنه يشير إلى المراحل التطورية الأولى التي عرفتها هذه الإدارة حيث كان الإهتمام منصبا وقتها على التحكم في النشاطات الروتينية البسيطة والواجبات المكتبية ذات الطابع اليومي (الحضور، الغياب،...). ومع ذلك، يجب الإشارة إلى أن العمليات السطحية التي كانت تؤديها إدارة الموارد البشرية في تلك الحقبة- وتؤديها اليوم بطرق أكثر تطورا –قد ساهمت في إعداد أرشيف المؤسسات والعمال فيها، الأمر الذي سهل توفير كل المعلومات التي تحتاجها القمة الإستراتيجية عن الماضي، وأطر لمتابعة الحياة المهنية للأفراد في جو من العدالة والمساواة. غير أن التعريف يجد ما يؤيده بالنظر إلى حال المؤسسة في الجزائر (وفي معظم بلدان العالم الثالث) التي لم تعرف إدارة الموارد البشرية فيها أي تطور يواكب مستلزمات الفكر التنظيمي الحديث، إذ بقيت بعيدة عن أداء دورها الحقيقي وكأن الأجهزة المسيرة لا ترى السبب في وجودها إلا لتسجيل أوقات الحضور والإنصراف وتقديم الإجازات.

ويعرفها SHERMAN&CHRUDEN بأنها "تلك الإدارة التي تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها، ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم. والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فاعلية."[2]

إن هذا التعريف يقترب من المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، لذلك فهو يخلصنا من النظرة التقليدية الناقصة أو المتحيزة. إنه يشير إلى المساهمة النوعية لإدارة الموارد البشرية في تسيير

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص.27.

2- نفس المرجع، ص ص.29-30.

مجموعات العمل داخل المؤسسة من خلال العمليات الأساسية التي تنفرد بأدائها، والمؤطرة بجملة من القواعد الضابطة والأساليب المتخصصة. كما يؤكد على الواجب الإستشاري الذي يجب أن تقوم به في علاقاتها بالإدارات الأخرى والمتمثل في تزويد المديرين والمشرفين بالمشورة المتخصصة التي تضمن التسيير الفعال للعاملين وتحقق جودة الإنتاج. غير أنه لا يحدد تلك الوظائف الأساسية، ولا طبيعة القواعد العامة الضابطة لسير العمليات، ولا نوع الأدوات والأساليب التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لخدمة ذلك المسعى.

ويعرفها MARTIN بأنها "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات، وبعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل وظائف تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين."[1]

يعتبر هذا التعريف أكثر توضيحا لماهية إدارة الموارد البشرية كونه يضيف بعدا تنظيميا هاما لم يحدث التطرق إليه في التعريف السابق، يتعلق الأمر بالعلاقات الإنسانية. إن إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الإدارة العامة قد وجدت للإهتمام بالأفراد داخل التنظيم، فرادى وجماعات، لذلك فهي المسؤولة عن تنمية وتوجيه سلوكاتهم وعلاقاتهم التي يؤطرها النشاط الإنتاجي بما يحقق المصلحة المشتركة، ويؤسس لبروز عقل جمعي تنظيمي يشترك فيه كل أفراد التنظيم مهما اختلفت مكاناتهم ووضعياتهم الإجتماعية. ولم يغفل التعريف الجانب التقني لإدارة الموارد البشرية، إذ تعرض لأهم وظائفها، الروتينية والتخصصية، الهادفة إلى رفع كفاءة العاملين والتنظيم على السواء.

وفي نفس هذا السياق يرد تعريف آخر يعتبر "إدارة القوى العاملة نشاطا أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه فيها وحتى ساعة تركه لها. فهي تسعى إلى الحصول على أفراد القوى العاملة اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم بالبقاء في خدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها."[2]

بالرغم من التشابه الموجود بين التعريفين، إلا أن هذا الأخير يرفع من شأن إدارة الموارد البشرية إذ يعتبرها وظيفة رئيسية تخصصية جاءت لتأطير أهم مورد في التنظيم، وهو الفرد العامل.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص..28

2- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص..9

كما يشير إلى التكامل الوظيفي الذي تسعى إلى تحقيقه بين المهام التقنية الباحثة عن قوة العمل الملائمة، وبين جهود عقلنة السلوك الفردي والجماعي التي تستهدف الكفاءة الإنتاجية المرفقة بالولاء للتنظيم والإلتزام بمعايير العمل فيه، والوفاء في تحقيق أهدافه.

ويرى "حبيب الصحاف" أن "هذا المصطلح العلمي يجب أن يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة أداء وإنتاجية الأفراد، والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء وعمال الذين يؤدون عملا للمنظمة."[1]

وإذ يتعرض التعريف لجملة الوظائف التخصصية التي تنفرد إدارة الموارد البشرية بأدائها، فإنه يشير في الوقت نفسه إلى أنها لا تتوجه إلى أفراد القوى العاملة في أسفل الهرم التنظيمي فحسب، بل هي جاءت لتؤطر كل من يؤدي عملا في التنظيم، حتى و إن تعلق الأمر بالمشرفين والمديرين والقادة، لذلك فهي تمارس عليهم نوعا من الرقابة، على الأقل نظريا.

ولعل أهم التعريفات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ذلك الذي يعتبرها "الوظيفة التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق التناسب الفعال والثابت مع الوقت بين المستخدمين والوظائف المعروضة وذلك في الأمور المتعلقة بتوفير قوة العمل، والتأهيل، والدافعية. إنها تهدف إلى التعظيم المستمر للمهارات والكفاءات لفائدة إستراتيجية المؤسسة بما يتوافق والنشاط الذي تختص فيه."[2]

إن التعريف يؤشر لعهد جديد تعرفه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة، فانتقالها من الجمود إلى الحركية الوظيفية دليل على أن السياسة العامة للمؤسسة لا تقوم إلا إذا انسجمت وتكاملت مع جهود إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تراعي عامل الزمن أكثر من أي وقت مضى. لقد أدركت أن النجاح المستدام معناه بلوغ أعلى درجات التجانس بين الأفراد والوظائف المعروضة.

لذلك، فهي تسعى جاهدة إلى تطوير ممارساتها وتكييفها باستمرار مع البيئة الخارجية لتأمين قوة العمل المطلوبة، المؤهلة والراغبة في الإنتاج من جهة، وللحد من تكاليف الوقت والمال المعيقة لتوسع المؤسسة من جهة أخرى.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية ركيزة تنظيمية إستراتيجية في المؤسسات المحترمة لأنها الجهاز الوحيد الذي يضع نصب عينيه تعظيم المورد البشري الذي بواسطته تتم العمليات التي تبقي التنظيم موجودا في الزمان والمكان.

1- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: إنجليزي-عربي، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص.66.

2- loïc Cadin- Francis Guérin, LaGestion Des Ressources Humaines, Dunod, Paris, P.51.

*** التعريف الإجرائي:**

إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجهاز التنظيمي الإستراتيجي المدعم بترسانة من الوظائف المتخصصة والمتكاملة، الموجهة لتعظيم قدرات ومؤهلات الأفراد العاملين في المؤسسة، وتوليد الرغبة والدافعية لديهم لتحقيق الأداء المستهدف، وتوفير جو من التضامن والتفاهم في علاقاتهم الفردية والجماعية، وترشيد قرارات المدراء والقادة لما يخدم السياسة العامة للمؤسسة ومصالح العمال على السواء بمراعاة عامل الوقت، لذلك يقوم نظام عملها على التوقع والتنبؤ.

2.2 – مفهوم العقلانية:

إن العقلانية مفهوم صعب وشائك وله استخدامات متنوعة بتنوع الإختصاصات والمواضيع التي تفيد منه. لذلك، لا نجد للمصطلح دلالة واحدة متفقا عليها في الموسوعات والقواميس المعنية بالجوامع الضابطة للمعاني، الأمر الذي يجعل التعامل معه لا يصح إلا بعد ضبطه على مقاس ميدان التخصص واستعماله في الإتجاه الذي يحبذه، "وإن كانت العقود الأخيرة قد أكسبت معنى العقلانية نوعا من الثبات، تحقق نتيجة إجماع بعض الباحثين على استعماله عند الحاجة إلى ربط الأسباب بالمسببات، ليعني بذلك الإصغاء إلى العملي والواقعي في المسائل الإجتماعية والإقتصادية والسياسية، دونما إيديولوجيا حاكمة، ودونما ربط المفهوم بمذهب فكري أو نزوع ثقافي معين، وإن ارتبط ذلك- أحيانا- بالمصلحة."[1]

إن هذا الكلام يؤسس لوضع المفهوم الإجرائي للعقلانية، لكن قبل ذلك لابد من الإحاطة بالمصطلح من الجوانب اللغوية والتاريخية والمعرفية. "فمن الناحية اللغوية، تقترب كلمة العقلانية من كلمات ***العاقلية*** و ***المعقولية***، فالأولى تفيد وصف من يملك العقل والسلوك الراشد، والثانية تشير إلى الشيء الذي يقبله العقل ويقر بوجوده."[2]

والكلمة قديمة في الأصل، "فقد كانت تستعمل في القرنين (17) و(18) للإشارة إلى المفكرين الأحرار من ذوي النظرة المقاومة للدين، حتى أصبحت تفيد- بداية من العام 1670م- المعنى الصريح للإلحاد. أما اليوم، فيقل استعمالها لوصف الشخص الذي ينظر إلى العالم نظرة تنفي كل ما هو فائق للطبيعة، وترتبط أكثر بما يشير إليه الجذر الإشتقاقي الصادرة عنه، وهو الاسم اللاتيني RATIO

1- رضوان السيد وآخرون، حصيلة العقلانية والتنوير في الفكر العربي المعاصر: بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2005، ص.72.

2- عبد الفتاح مراد، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات: إنجليزي- فرنسي- عربي-شرعي، الإسكندرية، د.س.، ص.1193.

ومعناه ***العقل*** REASON. وهكذا، ترتبط صفة العقلانية RATIONALITÉ بالشخص الذي يؤكد قدرات الإنسان العقلية تأكيدا خاصا، ولديه إيمان غير عادي بقيمة العمل والمحاجة العقلية وأهميتها."[1]

ومع بداية الإقتراب شيئا فشيئا من المعنى العام لمفهوم العقلانية، فإنه لا بد من الإشارة إلى مصطلح آخر يفيد نفس الدلالة، ويستعمله الكثير من الكتاب، يتعلق الأمر بكلمة ***الترشيد*** RATIONALISATION. والملاحظ أن مصطلح الترشيد يشيع استعماله في وصف السلوك الصادر عن الفعل العقلاني، وبالخصوص في المجال الإقتصادي. ومادام موضوع الدراسة يهتم بالمؤسسة الصناعية (الإنتاجية) فإن تبني المصطلحين لا يوقع البحث في مشكلة مفاهيمية.

في هذا الصدد، يعرف "أحمد زكي بدوي" السلوك الرشيد بأنه "كل ما يستند إلى التفكير والإستدلال المنطقي لا إلى الإنفعال، وهو السلوك الذي يتماشى مع نسق التفكير المنطقي."[2]

ويعتقد W.MILLS أن التصرف وفقا للأنماط المنطقية للتفكير المتناسبة مع كل موقف والتي تعتبر السبب في انتظام نماذج السلوك "لا يرجع إلى اعتبارات أخلاقية بل إلى ما هو واقع، فالمصلحة الذاتية الرشيدة للفرد تقتضي ألا ينحرف عن النموذج العام، وعلى هذا النحو يندفع كل شخص نحو الإمتثال والمسايرة."[3] ونفس ذلك الإلتزام نجده عند الباحثين في التعامل مع مصطلح العقلانية، وفق التخصص العلمي الذي ينتسبون إليه، "فهو في الفلسفة يشير عادة إلى القدرة على استخلاص النتائج من المقدمات المنطقية. كما يستخدم في علم النفس والأخلاق للإشارة إلى عمليات الإختيار والمفاضلة التي تحتاج إلى ملكة عقلية."[4] وفي الإعلام، لا يكون الخطاب عقلانيا إلا إذا تمت قراءة الواقع كما هو عليه، وليس كما ينبغي أن يكون. أما في علم الإقتصاد، فيرتبط مصطلح الترشيد (العقلنة) "بالوسائل التي ترمي إلى زيادة الإنتاج وتحسينه وتخفيض تكاليفه عن طريق التنظيم الفني المطرد بحيث يصل إلى درجة من الفعالية ينخفض معها الضياع أو التبذير إلى أدنى حد ممكن." [5] لذلك، يكون الهدف الرئيسي من جهود

1-جون كونتينغهام، العقلانية: فلسفة متجددة، ترجمة: محمود منقذ الهاشمي، ط 1، مركز الإنماء الحضاري، حلب، 1997، ص ص.12-13.

2- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية: إنجليزي-فرنسي-عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص. 346.

3- محمد عاطف غيث، قاموس علم الإجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص. 372.

4- عبد الفتاح مراد، مرجع سابق، ص.1193.

5- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الرعاية و التنمية الإجتماعية: إنجليزي- فرنسي- عربي، ط 1، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1987، ص.211.

العقلنة بلوغ الفعالية التي تزيد من فرص الربح الرأسمالي للمؤسسة الإنتاجية، "بالتوجيه المستمر والمحكم للطاقات المادية والبشرية المتاحة نحو تحقيق الأهداف المرسومة بأعلى كفاءة ممكنة، وفي نطاق الحيز الزمني المحدد، وذلك عبر زيادة كمية الإنتاج وتحسين النوعية بمعدلات أعلى من زيادة التكاليف مع استغلال عنصر الزمن أقصى ما يمكن."[1]

وبالعودة إلى نظرية التنظيم الكلاسيكية التي كانت تقوم على فلسفة الترشيد، نجد أن سوسيولوجيا العمل قد ركزت على العوامل التكنولوجية البحتة وعلى الجوانب الميكانيكية في الفرد العامل لأنها كانت تستهدف الحد الأقصى من الكفاية الإنتاجية، ربما يرجع ذلك في جانب منه إلى خصوصيات الثورة الصناعية الثالثة، لكن ذلك لا ينفي ضرورة توجيه جهود العقلنة بنفس القدر من الإهتمام نحو تحقيق أنسب شروط للعمل، والسمو بالفرد العامل إلى أعلى درجات الرفاهية و الراحة النفسية.

ويحدد مكتب العمل الدولي مفهومين محوريين لمصطلح الترشيد، "حيث يعني الأول كل نشاط إصلاحي يهدف، داخل المصنع أو المشروع، إلى إحلال الأساليب والمناهج القائمة على التدبير العقلي محل الأساليب النمطية البالية. أما الثاني، الأكثر شمولا، فيدل على ذلك النشاط الإصلاحي الذي يهدف إلى تطبيق الوسائل والطرق العلمية على سلوك الجماعات في النواحي الإقتصادية والإجتماعية." [2]
بمعنى أن مساعي الترشيد لا بد أن تهتم بالجوانب الإجتماعية للعمل بنفس القدر الذي تستهدف به الجوانب الإقتصادية، وإلا غابت العقلنة التنظيمية.

أما في علم الإجتماع، فيشير المصطلح إلى "كل تفكير أو فعل واع منبثق عن قواعد المنطق والمعرفة الإمبريقية، حيث تترابط فيه الأهداف ارتباطا منطقيا، وتتحقق بوسائل أكثر ملاءمة."[3]

والجدير بالملاحظة أن النظرة السوسيولوجية -من خلال التعريف- تقرن العقلانية بطبيعة الفعل. بمعنى أن المصطلح أصبح صفة تابعة للأفعال والسلوكات المنطقية الصادرة عن الأفراد، والتي تلقى القبول والإجماع، الشيء الذي لم يتوفر - بهذا الوضوح المفاهيمي- في التعاريف السابقة.

وإذا كان المفهوم قد حظي باهتمام العديد من علماء الإجتماع، فإن M.WEBER يعد أكثر الذين وفقوا في الإحاطة به، فقد صنف الفعل إلى (04) نماذج ممكنة:

1- أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص.5.

2- إبراهيم مدكور، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975، ص..141

3- محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص..373

الفعل العقلاني الهادف ، الذي يمتاز بمنطقية تتابع وارتباط الأهداف، واستعمال الوسائل التي تتكيف معها؛ والفعل العقلاني القيمي الذي لا يتكيف مع الغايات وإنما مع القيم الواعية؛ والفعل العاطفي والفعل التقليدي اللذان يعتبرهما انحرافا عن الفعل الرشيد.

ولقد توصل M.WEBER من خلال نماذج الفعل تلك إلى وضع الجوانب النظامية للمجتمع القائمة على السلطة، ومن وضع منهج سوسيولوجي مستقل بذاته، يتخذ من الفعل القاعدة الأساسية للنظرية الإجتماعية (التي تنبثق من نتائج بحوث الفعل). وفي هذا السياق، شدد MICHAEL ARGYLE في كتابه الموسوم **الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي** الذي نشره عام 1957م على ضرورة "أن تكون الواجبات الأساسية لبحوث الفعل الحصول على نتائج موضوعية تتميز بصفتين أساسيتين. أولاهما: البرهان على أنها قادرة على زيادة إنتاجية المؤسسات الإجتماعية والعمل على تقليص الفعاليات العدائية السلبية بين أعضاء الجماعات واكتشاف تكنيك علمي لمعالجة الأمراض النفسية والإجتماعية في المجتمع. أما الصفة الثانية، فتركز على توضيح الشروط الدقيقة التي يجب أن تتوفر في البحث للحصول على نتائج ناجحة تشجع العلماء على إجراء البحوث والدراسات."[1]

وبالعودة مجددا إلى التنظيم، نجد أن H.SIMON يركزعلى فعل بعينه، يعتقد أنه المحرك لكل الفعاليات الأخرى، يتعلق الأمر ***بالقرار الإداري***. لذلك، فهو لا يستخدم مصطلح العقلانية لوصف قرار ما إلا إذا أدرك أن الفاعل الإجتماعي قد حدد مسبقا الأهداف المرغوبة، والوسائل الملائمة لبلوغها، والمعوقات التي يحتمل أن يصادفها في سبيل ذلك. ولا يكتفي بتلك الشروط، بل يحاول أن يتجنب التعقيدات التي يمكن أن تحيط بالقرار الرشيد عن طريق الإفادة من المصطلح بعد اقترانه بالصفة المناسبة. وهكذا، "يمكن وصف قرار ***بصورة موضوعية*** بأنه عقلاني إذا كان يعبر عن السلوك الصحيح الذي يرفع إلى أقصى حد قيما معينة في حالة معينة. ويمكن وصفه ***بصورة غير موضوعية*** بأنه عقلاني إذا رفع إلى أقصى حد المكاسب بالتناسب مع المعرفة الفعلية بالشخص المعني. ويكون عقلانيا ***صادرا عن الوعي*** إلى الدرجة التي يكون فيها تعديل الوسائل لتتوافق مع الغايات عملية مقصودة. ويكون عقلانيا بصورة ***مدروسة*** إذا تم تعديل الوسائل لتتلاءم مع الغايات بطريقة منهجية معتمدة. ويكون عقلانيا ***من الناحية التنظيمية*** إذا كان موجها نحو خدمة أهداف المنظمة، كما يصبح

1- دنكن ميتشل، معجم علم الإجتماع، ترجمة: إحسان محمد الحسن، ط 2، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص ص.14-15.

عقلانيا ***شخصيا*** إذا كان موجها نحو تحقيق أهداف الفرد."[1] وهو ما يعرف بالعقلانية النفعية التي تلغي أي اعتبار للقيم والمعايير في مقابل تحقيق المصالح الذاتية الضيقة.

إن المواصفات السابقة والملحقة بالمفهوم تجر الباحث إلى الحديث عن أنواع الترشيد. لقد دلل M.WEBER على وجود نوعين منه، فهو إما أن يكون " ***رسميا*** يتجسد في تطبيق مبادئ الإدارة العلمية، وأنساق دراسة العمل، وبرامج التقييم المعتمدة على الرياضيات والإحصاء. وإما أن يكون ***الترشيد الحقيقي والفعلي*** الذي يرتبط بالأهداف التي تجري محاولة تحقيقها، والمدعم بالقيم والمعايير التي تعتبر رشيدة بهذا المعنى."[2]

من جانب آخر، هناك من يفرق بين صنفين آخرين هما: " ***العقلانية من وجهة النظر الفردية*** ، و***العقلانية من وجهة النظر التنظيمية*** . فالأولى تتعلق بالطريقة التي يتصرف بها الفرد، أو يتوجب عليه إتباعها في استهدافه للغايات التي حددها. أما الثانية، فتقود إلى التساؤل عن مدى قدرة النظام، المؤطر بظروف التنظيم، على ضمان تحقيق عدد من الغايات المحورية، مثل تدعيم نمو وسائل الإنتاج، والرفع من المستوى المعيشي للعمال، والحد من مظاهر اللاعدل واللامساواة بين الأفراد والجماعات. لذلك، يعتبر الصنف الأول مقصودا لأنه وليد الإرادة الشخصية. أما الثاني، فهو أيضا قصدي لكنه يتعدى الإرادة الشخصية للأفراد بالنظر إلى أنه يعطي الأولوية للنظام ويفضله على رشد الفاعلين، الذين يعتبرون أداة تثبيت لهيكل هذا النظام وفقط."[3]

أما H.SIMON فيفرق بين نوعين من الترشيد، الأول ***حقيقي موضوعي*** ينطلق من نفس تصور M.WEBER وهو "السلوك الصحيح أو المثالي لتعظيم المنفعة، والذي يفترض وجود تفضيلات محددة للإنسان تضبطها المعايير والقيم والمعلومات المتوفرة عن البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة."[4] حيث يبقى الإحتراز من المفاجآت الممكنة للبيئة أمرا واجبا لأنه يظهر في صورة اختيارات موجهة من داخل التنظيم لتتكيف مع المحيط الخارجي. أما الثاني فهو ***إجرائي***، "ويبدو في السلوك الناتج عن تتابع مجموعة من القرارات الملائمة الصادرة في ضوء المعلومات المحدودة المتاحة التي تعيق اختيار الحل الأمثل، لكنها تصل رغم ذلك إلى أفضل الحلول."[5]

1- هربرت سيمون، السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان وعبد الله بن أهنية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003، ص.142.

2- سعيد عيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1990، ص.400.

3 -ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS, VOL.19, CORPUS, PARIS, 1995, P.549.

4- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص..182

5 -LOC.CIT.

ومهما تنوعت زوايا النظر إلى العقلانية، وإلى الأنواع والحالات التي قد تكون عليها، يبقى الرأي العملي في التعامل مع الواقع هو "ذلك الذي يسمى «***بمعايشة القضية المطروحة***»، وهو يتطلب قدرا من القبول، إذ لا توجد هناك إجابات مؤكدة، ولا حقائق مطلقة، ولا نتائج نهائية، ولا أمور يمكن –على الدوام– التنبؤ بها مسبقا."[1]

<u>* التعريف الإجرائي:</u>

العقلانية هي ذلك النمط السلوكي الذي يخضع الفعل لكل ما هو واقعي وعملي في سبيل اختيار الوسائل الفعالة المستهدفة للغايات الشرعية في جو من الضغوط والغموض وعدم التأكد تفرضها ظروف البيئة المحيطة.

<u>3.2 – مفهوم المؤسسة:</u>

قبل الخوض في تحديد مفهوم المؤسسة، يبدو من الأهمية التمييز بينه وبين مفهوم ***المنظمة*** أو ***التنظيم*** اللذان يشيع استعمالهما في الأدبيات السوسيولوجية الغربية والعربية. ففي كتابه الموسوم **المجتمع** الذي نشر سنة 1949م، يرى ROBERT MACIVER أن "المؤسسة هي الإجراءات والأحكام المثبتة والمستقرة التي تميز وتحدد نشاطات الجماعة، بينما تعتبر الجماعة المستعينة بهذه الإجراءات والأحكام في تسيير أعمالها وشؤونها هي المنظمة." [2] ويورد مثالا على ذلك فيقول أن الكنيسة هي المنظمة، أما الخدمات الدينية التي تقدمها في أوقات العبادة هي المؤسسة. وعليه، ينتمي الشخص إلى المنظمة ولا يمكن أن ينتمي إلى المؤسسة ما دامت تمثل جملة الإجراءات والأحكام والفعاليات. وفي السياق ذاته، يشير R.BIERSTEDT في مؤلفه **النظام الإجتماعي** الصادر سنة 1957م إلى أن "للمنظمة بقعة جغرافية تستقر عليها، بينما ليس للمؤسسة مثل هذه البقعة الجغرافية."[3]

وفي الدراسة الراهنة، سيتم تبني الإصطلاحين بنفس المعنى نظرا لأن اللغة السوسيولوجية الشائعة LE JARGON SOCIOLOGIQUE ، والمستعملة على نطاق واسع تلغي كل إشكال في الجمع بينهما للدلالة على المفهوم.

1– جيمس تشامبي، إعادة هندسة الإدارة: المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية،2003، ص.48.

2– دنكن ميتشل، مرجع سابق، ص.128.

3– نفس المكان.

في الواقع، يمكن الإحاطة بالمصطلح من عدة زوايا، "فالمؤسسة بالنسبة لرجل الإقتصاد هي حصيلة الإستغلال الكفؤ لمتطلبات العمل البشرية، والمالية، والطبيعية؛ أما بالنسبة لعالم الإجتماع، فهي عبارة عن توزيع للأدوار والمكانات؛ وبالنسبة لرجل الأعمال، تعتبر مصدرا للربح وفرصة لاستثمار الأموال؛ وهي في منظور رجل القانون أحد أنواع العقود؛ كما تراها القوة العمومية وسيلة التوسع الإقتصادي ومبعث الصراعات الإجتماعية (الإضرابات والمطالب العديدة)؛ وتعتبر صورة، قبل كل شيء، في نظر الرأي العام."[1]

إذا كان هذا التعريف يتصف بالعمومية ولا يكفي لإبراز النظرة السوسيولوجية للمفهوم وفق ما تقتضيه الدراسة الراهنة، فإن تعريفا آخر يعتبر المنظمة "وحدة فنية إجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مفضل بحيث تجند عناصرها وتسخر طاقاتها وتوجه أعمالها ومختلف خبراتها للوصول إليه."[2]

فالجانب الفني للتنظيم يتمثل في الآلات والمعدات والتكنولوجيا وطرق العمل اللازمة لتشغيل العمليات. أما الجانب الإجتماعي فيظهر في العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات أثناء العمل، والمرتبطة بالإهتمامات والتفضيلات الشخصية والقيم التي وقع عليها الإتفاق بينهم والتي أسست كلها لبناء نظام هوية وثقافة التنظيم المتجسدة في تاريخه ومعاييره وأفكاره.

في هذه النقطة بالذات، نجد BRILMAN يهتم بالجوانب الثقافية للمنظمة التي يعرفها بأنها "كيان حي متكون من عاملين، منظمين حسب هيكل متميز، ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن، وهي تكتسب مميزات غير قابلة للتغيير بسرعة وسهولة."[3]

والملاحظ أن التعريف لا يغفل أهمية أن يكون الأفراد منتظمين وفق هيكل متميز، هو في الحقيقة فريد ونوعي تؤطره الثقافة التنظيمية التي ترتكز في جانب منها على جملة الإجراءات المتراكمة المتميزة بالثبات النسبي، ويقصد BRILMAN بذلك أهمية التكامل بين الجوانب الرسمية (الهيكلية)في التنظيم، والجوانب غير الرسمية (الثقافية). في سياق آخر، يركز S.P.ROBBINS على ضرورة إخضاع كل موارد التنظيم، البشرية والمادية، إلى الهيكلة المناسبة.لذلك، فهو ينظر إلى التنظيم

---

1 -ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS, VOL.8, CORPUS, PARIS, 1995, P.450.

2- سعيد يس عامر- علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط 2، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص.233.

3- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص..32

على أنه "مجموعة الوسائل المهيكلة والمكونة لنظام متناسق محدود في المكان، يعمل دون انقطاع لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة بين أفراده الفاعلين."[1]

وإذا كان التنظيم المقر المناسب لهيكلة الفعل المنتج وعقلنته ليتوافق مع الوسائل والأهداف المبتغاة، فإن بلوغ ذلك يتطلب توفر نظام معياري متكامل يخضع له النشاط والفاعلون على السواء. وإذ تركز الدراسة على أهمية وجود تكامل معياري على مستوى المؤسسة، يساهم في تكريس العقلنة التنظيمية، نجد أن العديد من الباحثين يعتبرونه أحد المكونات الأساسية الضرورية لقيام التنظيم. يقول RICHARD HALL أن "التنظيم تجمع ذا حدود معروفة نسبيا، ونظام معياري، ومراتب للسلطة، ونسق للإتصال، وأنساق من العضوية المنسجمة، يقوم على أساس الإستمرارية في البيئة والإندماج في الأنشطة التي تتعلق بفئة من الأهداف."[2]

ويؤكد SCOTT ما سبق فيقول "أن هذه التجمعات التي تؤسس من أجل السعي وراء تحقيق أهداف معينة على أساس يتصف بالإستمرارية تقريبا لها مظاهر مميزة أخرى، فالمنظمة لها حدود نسبية، ونظام معياري، ومراتب للسلطة، ونظام للإتصال، وآخر للحوافز، و كلها تمكن فئات المشاركين من العمل معا في سبيل تحقيق أهدافهم المشتركة."[3]

وفي بيان لطبيعة النظام المعياري الذي تكتسب منه الإجراءات شرعيتها، نورد التعريف التالي الذي يعتبر المنظمة "مجموعة من الأفراد يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعة ولوائح محددة وشرائع مقننة، لتنفيذ وظائف خاصة وبلوغ أهداف مرسومة."[4]

ويؤدي تحقيق الإنسجام بين الهيكل التنظيمي والنظام المعياري إلى الإستغلال الأمثل للوسائل الملائمة للأهداف المفضلة، وإلى التزام الأفراد بالأنماط السلوكية المرغوبة، فيزداد التنظيم عقلانية على جميع المستويات، بحيث يشمل الرشد النواحي الإقتصادية والإجتماعية وحتى الأخلاقية، ويسري على الأفراد مهما اختلفت أدوارهم ومكاناتهم ورتبهم، ويصبح التركيز على الفعل النوعي المطلوب في مواقف العمل بعيدا عن كل ضغط أو رقابة –بالمفهوم السلبي للكلمة– من منطلق أن الظرف الذي يتواجد فيه الفاعلون لا يسمح بحرية الإرادة والإختيار المطلقين، بمعنى أن سير العمل لا بد وأن يتبع

1- JEAN-LUC CHARRON, SABINE SÉPARI, OP.CIT., P.3.

2– محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص..120

3– نفس المرجع، ص ص.120–.121

4– دمبري لطفي، دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، معهد علم الإجتماع، قسنطينة، 2003، ص.24.

سياقا مقررا ونظاما يحرك العمليات،مع التسليم بأن درجة الرشد المحققة مهما بلغت فهي تبقى غير كاملة. صحيح أنها تقلل من حالات الغموض وعدم التأكد، لكن لا تنفيها تماما لاستحالة التحكم في عوامل التكنولوجيا والمحيطين الداخلي والخارجي. لذلك، يعتبر التنظيم عقلانيا عندما ينجح في تكييف تصميمه وهيكله وقواعده المعيارية مع ظروف عدم التأكد السائدة في بيئة نشاطه.

<u>* التعريف الإجرائي:</u>

المؤسسة كيان عقلاني سوسيو – إقتصادي يشاد بطريقة مقصودة في الزمان والمكان، يستغل الموارد المالية والمادية والبشرية في تشغيل العمليات الموجهة لتحقيق الأهداف المرغوبة، يترابط فيه الأفراد والجماعات في علاقات متشابكة تنتظم وفق تصميم مناسب، وهيكلية محددة، وتساند وظيفي، ونظام معياري متكامل يتيح له الإستمرارية والنمو في بيئة كثيرة الفجائية والتغير.

وعلى هذا المستوى الإجرائي، تجدر الإشارة إلى أن الكيان العقلاني، المجسد في المؤسسة، والذي ينطلق من الفعل الرشيد الذي يوجهه الهدف الشرعي، يقوم على ثلاثة (03) مبادئ أساسية[1]:

- **<u>الهوية:</u>** التي لابد أن تكون فيه متجاوزة لهوية الأفراد المشكلين له.
- **<u>المعارضة:</u>** التي يجب أن تكون منطلقة منه ومتجاوزة لحدوده، لا من كيانات الأفراد المشكلين له.
- **<u>الشمولية:</u>** التي لابد أن تكون هي القيمة الموحدة والموجهة للتنظيم، ككل متكامل متساند يتجاوز فردية من يشكلونه.

إن المبادئ المشار إليها أعلاه تكون متضمنة بشكل صريح فيما يعرف بالسمات الرئيسية للمنظمة، والتي تميزها عن الأشكال الإجتماعية الأخرى، فكونها تشتمل على العنصر البشري فهي وحدة اجتماعية يتفاعل فيها الأفراد والجماعات لأداء الوظائف اللازمة للبقاء والإستمرار. "أما كونها محدودة في المكان، فذلك يشير إلى ضرورة التمييز بينها وبين بيئتها الخارجية، حيث تفصل الحدود ما هو تنظيمي (داخلي) عما هو بيئي (خارجي) دون أن يعني الأمر انعزال المنظمة وانغلاقها على نفسها، إذ أنها تقوم بعمليات تبادل مستمرة مع المحيط في سبيل تحقيق أهدافها. ويبقى التحكم في البيئة أمرا غير قابل للتحقق بشكل تام."[2]

1– بن عيسى محمد المهدي، تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر، مذكرة ماجستير، معهد علم الإجتماع، الجزائر، 1996، ص.28.

2– بن نوار صالح، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه، معهد علم الإجتماع، قسنطينة، 2004–2005، ص.232.

وتضاف إلى السمتين السابقتين خصائص أخرى جوهرية يمكن إجمالها فيما يلي[1]:

أ- الهدف: حيث تهدف المنظمة إلى إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة بدرجات من الكفاءة والفعالية.

ب- تقسيم العمل: حيث تخضع المهام إلى تخصص دقيق وتقييم واضح لأنواع الأنشطة المترابطة.

ج- الترابط: يتطلب التخصص الدقيق مراعاة الترابط والتنسيق بين المهام المختلفة، الأمر الذي يعود بالفائدة على سير العمل الجماعي، فالنشاطات ليست مجزأة بل متساندة ومتكاملة وظيفيا.

د- الإنتظام: بمعنى أن يتصف العمل بالثبات والإستمرار لأن ذلك يسمح بالتوقع الذي يقلل من حالات عدم التأكد.

هـ- التدرج السلطوي: هذا يعني أن المنظمة تتصف بوجود هيكل للسلطة يأخذ شكلا هرميا، يهدف إلى تحقيق صفة الإنتظام، ويندرج بالتالي نظام المسؤولية تصاعديا كلما ارتفع المستوى الوظيفي باتجاه قمة الهرم.

و- اللائحية: حيث تتسم المنظمة بوجود نظام معياري رسمي تعبر عنه جملة القواعد والقوانين، يحدد بدقة واجبات الأدوار وتوقعاتها، وهذا يؤدي إلى عدم شعور المرؤوسين بالخضوع أو اللامساواة، ويؤدي أيضا إلى منع الرؤساء من الإستغلال الشخصي لمرؤوسيهم، كما أن له مهاما أخرى كتحديد الأطر الخاصة بتقييم العمل ورقابته.

ز- الإحلالية أو الإستبدالية: بمعنى أن المنظمة تحاول التقليل إلى أقصى حد ممكن من المشاكل التي تنجم عن شذوذ (خروج) أفعال وسلوكات الأفراد عن الأطر المنظمة لسير مهامهم وواجباتهم وطرق الإنجاز حتى وإن تطلب الأمر منها إحلالهم بآخرين أكثر التزاما، أو استبدال مواقعهم بالنقل أو التنزيل (خفض الدرجة). إن المنظمة لا يهمها من يقوم بتنفيذ دور معين بل يهمها أن يكون الأداء على الوجه المطلوب لتبقى وتستمر، أما الأفراد فهم يأتون ويذهبون. (لابد من الإشارة أيضا إلى أن إحلال أو استبدال أعضاء التنظيم قد يكون لأسباب أخرى كالوفاة أو الإعاقة الناتجة عن حوادث العمل).

1- محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص ص. 122-124.

ح- **التعويض:** وهو الأجر النقدي الذي يحصل عليه العامل مقابل أدائه للدور المحدد له، ويخضع ذلك لنظام المرتبات والأجور النقدية الذي تتبناه المنظمة.

ط- **اللاشخصية:** وهذا يعني أن المنظمة تتسم بذيوع العلاقات الإنسانية المرتبطة فقط بالعمل وظروفه، والمستمدة من النظام المعياري، الأمر الذي من المفروض أن يجعل ولاء العمال متجها لكيان التنظيم وليس لأشخاص فيه.

يجدر بالباحث الآن الإنتقال إلى تحديد مفاهيم أخرى لم تظهر صراحة في موضوع الدراسة، لكنها تمثل في الواقع لب مشكلة غياب العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

فوفقا للتصور المطروح في الإشكالية، والبارز أكثر في الفرضيات، يعرف التنظيم الصناعي صعودا سريعا لمعايير هي في الحقيقة دخيلة وسلبية، تعيق جهود العقلنة على مختلف المستويات التنظيمية، وتنحرف بالنسق أكثر مما تفيده. يتعلق الأمر بمصطلحي السلطوية والزبونية.

4.2 - مفهوم السلطوية:

قبل الخوض في هذا المفهوم، يبدو مهما الوقوف عند مفهوم ***السلطة*** من منطلق أن تحصيلها ثم الإنحراف عنها يؤدي مباشرة إلى السلطوية.

يعرفها M.WEBER بأنها "ضرورة إلزامية في التنسيق بين فئتين، بمعنى أن هناك مصدرا معينا يعطي أوامر محددة تفرض على مجموعة معينة من الأشخاص طاعتها، لذلك يخضع الفرد بملء إرادته إلى حد أدنى من الإلتزام بالأوامر الصادرة عن سلطة معينة."[1]

وإذ يشير التعريف إلى عدم تكافؤ الفئتين، الآمرة والطائعة، فإن ذلك لا يعني تعرض الثانية للقهر والإجبار، فهي في خضوعها للسلطة تدرك أن الأوامر صادرة عن جهة شرعية تمتاز بالتفكير المنطقي السليم.

في تعريف آخر، تعتبر السلطة "عنصرا من عناصر نظام الضبط، إنها حق يمنح لفرد أو أفراد من أجل مصلحة عامة، وللضغط والتأثير على كل من يخرج عن القواعد المرعية. وتزداد السلطة كلما ازدادت المسؤولية جسامة والمكانة أهمية."[2] إن التفكير المنطقي الصحيح الذي أشار إليه التعريف الأول جاء ليخدم المصلحة العامة، لذلك تهتم السلطة بحماية القواعد المرعية، وتمارس نوعا شرعيا

1- فريدة أبو عز الدين، "ماهي السلطة"، مجلة الفكر العربي، معهد الإنماء العربي في بيروت، لبنان، العددان 33-34، ماي- أوت 1983، ص.32.

2- قبارى محمد إسماعيل، علم الإجتماع الحضري: ومشكلات التهجير والتغيير والتنمية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1986، ص.254.

من الضغط على الأفراد لتحقيق الإلتزام وتجنب الإنحرافات الممكنة. وعليه، تعتبر السلطة نوعا من أنواع الضبط الإجتماعي. وإذا كانت السلطة قوة طبيعية وحقا مشروعا في التصرف وإصدار الأوامر، فإنها يمكن أن تتشيأ لتصبح مكسبا شخصيا، "إذ يترتب عن التركيز المفرط للسلطة أو عدم وجود رقابة على ممارستها ما يعرف ***بإساءة إستعمال السلطة*** ، الشيء الذي يساهم في ظهور الإتجاه الإستبدادي وهو الذي يفرض السلطة على الأفراد بالقوة عوض أن يستمدها من إرادتهم."[1]

وإذا كان ***الإتجاه الإستبدادي*** في هذا التعريف يفيد المعنى السياسي للمصطلح (أي خروج السلطة عن إطارها الشرعي) حتى وإن أشار إلى السلطوية، فإن اهتمام الباحث ينصب أكثر على طريقة حصول التغير و الإنتقال من الحالة الشرعية إلى الحالة التسلطية وأسباب ذلك.

لقد بدأ الإهتمام بالمفهوم بحلول عام 1950م عندما ظهر كتاب **الشخصية السُلَطيَة** في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث حلل الإصطلاح آنذاك إلى تسعة (09) متغيرات مترابطة، أكثرها أهمية للدراسة الراهنة "***العرفية***، أي الإلتزام بالعرف والعادات والتقاليد التزاما شديدا. ***الخضوع السلطي***، أي عدم انتقاد السلطة الأخلاقية للجماعة التي ينتمي إليها الفرد. ***العداء السلطي***، أي فرض العقاب على الشخص الذي يتحدى السلطة والقيم العرفية للجماعة. ***ضد الذاتية***، أي الوقوف في وجه أفكار ومصالح الآخرين. ***التصلب في الأفكار***، أي الميل إلى التفكير بطريقة متصلبة وضيقة. ***القوة والشدة***، أي التفكير بطريقة متطرفة تدفع إلى تقسيم الأشخاص إلى حاكم ومحكوم، مسيطر وخاضع، قوي وضعيف، وتوجيه التكيف لفائدة الشخص القوي الذي يحكم ويؤثر. ***التدمير***، أي الميل إلى إلحاق الأذى بالشخص الضعيف غير الملتزم من قبل السلطة."[2]

إن هذه الصفات قد لا تجتمع كلها في نفس الوقت وفي نفس الشخص، لكن كل واحدة منها تؤشر لانحراف السلطة وانتقالها من منطق الشرعية إلى منطق السلطوية لأنها ضد الرأي الآخر، ضد المشاركة، ضد التعاون والتآزر، ضد العلم، ضد الحرية. وفي مقابل ذلك، فهي مع السيطرة، مع الطبقية، مع الشخصانية ومع "استهداف الحصول على الإستجابات شبه الطفولية التي تكرس الخضوع السلبي، أو تشعل المقاومة العدوانية العلنية، وليست أي من هذه الإستجابات بناءة." [3] وفي هذا الصدد، لا بد من الإشارة إلى أن الصفات المذكورة قد لا تنطبق على القائد السلطوي لمجرد أنه يعتقد أن

1- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: إنجليزي- فرنسي- عربي، مرجع سابق، ص..31

2- دنكن ميتشل، مرجع سابق، ص ص.28-29.

3- ديف فرانسيس – مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص.139.

المرؤوسين لا يعملون إلا بالتلويح بعصا السلطة والتهديد، وكانت ثقته بهم ضعيفة مادام في الواقع لا ينحرف بالسلطة والقوة اللتان يحوز عليهما، لخدمة الأهداف الشخصية. إنه لن يكون سلطويا إلا إذا حدث العكس.

وعليه، "فإن هذا المصطلح يعبر عن واقع متقهقر ومتدهور يفقد فيه التنظيم أدنى شروط استمراره وأدائه لوظائفه التي أنشئ من أجلها، لغياب أدنى عوامل الإنسجام والتضامن والتعاون بين الأفراد الموجودين فيه لخدمة أهدافه، لأن في وجود السلطوية مؤشرا على انتقال وعي الأفراد من مستوى أنا التنظيم إلى مستوى أنا الفرد. فالسلطوية هي عبادة الأنا الفردي والقوة المحركة والحيوية له، بحيث يصبح الفرد لا يعي نفسه عضوا أو جزءا من الكل تنظيمي، بل يرى نفسه مركز هذا الكل أو على الأقل يسعى لأن يكون كذلك."[1]

إن استعمال السلطة في غير إطارها الشرعي وتجاوز الصلاحيات المخولة واستخدام القوانين وفق ما تشتهيه الذات الفردية يشل جهود العقلنة ويقضي على الفعل الرشيد داخل التنظيم، الأمر الذي يجعل المبادئ الثلاثة المجسدة لكيان التنظيم العقلاني والمتمثلة في الهوية، المعارضة، والشمولية تتجسد في الفرد ليس بصورة طبيعية نتيجة لقدراته الهائلة وغير العادية، وإنما يركزها فيه باستغلال قوته ونفوذه فلا تتعدى حدود ذاته، بما يوفر له القدرة على حماية نفسه وتحقيق مصالحه الضيقة وإرضاء طموحاته الشخصية التي لا ترقى إطلاقا للطموحات التي جاءت بالتنظيم.

إن السلطوية تدعو إلى التضحية بكل ما هو جماعي، مشترك، قيمي، ومستقبلي في سبيل ما هو ذاتي، نفعي، وآني. لذلك، فهي لا تعترف بالجماعة الإنتمائية إلا إذا كانت متحالفة معها.

وقد يكون من الخطأ الإعتقاد بأنها تتركز في أعلى الهرم التنظيمي، صحيح أنه الموقع المفضل لها، لكن هناك أيضا من يستفيد منها في المستويات التنظيمية الأخرى. وتبقى الإشارة إلى أن الإنحراف الناتج عن السلطوية يهدد التنظيم بالزوال لأنه يركز التسيير في يد فرد بعينه لا يهتم إلا بمصلحته، ما يؤدي إلى الإطاحة بنظام التنظيم الذي يفقد وقتها شروط استمراره.

<u>* التعريف الإجرائي:</u>

السلطوية فعل إرادي ومقصود، ناتج عن الإنحراف المتعمد بالسلطة المخولة بعيدا عن شرعيتها وحدودها ودورها، خدمة للمصالح الشخصية الضيقة.

1- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص.27.

5.2 – مفهوم الزبونية:

يرتبط وجود الزبونية في التنظيم CLIENTÉLISME بسيادة مظاهر السلطوية، إنها تعبير آخر عن انحرافه وافتقاده لميزات الإنتظام والتكامل المعياري. والزبونية في الأصل قيمة اجتماعية وثقافية مستحبة كونها تعمل على بث روح التضامن والتكافل الإجتماعيين من دون حساب للمصلحة الإقتصادية الشخصية، وتدعيم الروابط والعلاقات خدمة لاستمرارها. لذلك، فهي في المجتمع المحلي تمثل أحد معايير الإندماج والتماسك والتكاتف بين الأفراد.

أما كمفهوم علمي، فيعرف لها استعمالان: أولهما في الدراسات الأنثربولوجية، حيث تعتبر "نمطا وشكلا لعلاقة تربط بين الأشخاص أو المجتمعات، أو أنها ميكانيزم لمجتمع كامل، أو رابطة بين فرد وجماعة تقوم على أساس الواسطة."[1]

وثانيهما، يجد مكانه في العلوم السياسية، حيث تعتبر "كل جهد أو مسعى يقوم به الفرد أو حزب سياسي في سبيل توسيع نفوذه بإتباع طرق ديماغوجية." [2] والمقصود بتوسيع النفوذ هو فرض السيطرة والسلطة على المجتمع المحلي، فالمؤسسة السياسية مهما كان نوعها تستخدم الزبونية في مناوراتها الهادفة لكسب ثقة الأفراد. وبذلك، ينتقل مفهوم الزبونية من التعبير عن قيمة اجتماعية مرغوبة إلى وسيلة ديماغوجية في خدمة الحاكم أو الدولة أو الحزب السياسي وحتى القائد في المنظمة، إنها تغذي المناورات الباحثة عن تلميع الصورة وشراء التأييد.

في هذا الصدد، يعرف ÉTIENNE BRUNO الزبونية بأنها "ميكانيزم يستعمل من طرف السلطة لدمج مجموعة هامشية أو محيطية، لها نسقها الخاص من القيم، وهي إذ تستعمل من طرف النخبة السياسية المسيطرة على الدولة أو الأمة تهدف إلى فرض نسقها الخاص من المعايير وتدعيم سلطتها وحكمها." [3]

إنه بهذا التعريف، يشير إلى أن الزبونية بإمكانها فرض المعايير والقيم التي تريدها وتحبذها السلطة، وإرغام الأفراد والجماعات على التخلي عن الثوابت التي هي –على حد اعتقادها – تهدد وجودها، حيث تتم العملية بواسطة الجماعات الهامشية التي تتلقى من مراكز القرار محفزات مستحقة وغير مستحقة في مقابل تحقيق قدر من الخضوع والقبول المفروضين، بما يساعد السلطة على حقن معايير وقيم تؤمن هي بها، منافية للسابقة أو الأصلية، يصعب تحصيل الإجماع والإلتفاف حولها من

1– بن عيسى محمد المهدي، المرجع السابق، ص..29

2- DICTIONNAIRE ENCYCLOPÉDIQUE 2000, LAROUSSE-BORDAS, PARIS, 1999, P.325.

3– نفس المرجع، ص..30

قبل الأفراد في القاعدة. إن الزبونية بهذا الأسلوب تعمل على تطويق احتمالات ألا تحظى أطرها الجديدة بالدعم والقبول مهما كلفها ذلك الثمن . المهم أن توفر هذه العملية التبادلية للسلطة فرصا أكبر لإحداث التغيير المنشود الذي يحمله مشروعها.

وعليه، فالزبونية في نظره "ما هي إلا وسيلة في يد قوة مركزية تقوم عن طريقها بتخليق روابط وقيم غير التي كانت، ليس بواسطة التثاقف الحضاري المباشر، وإنما بالممارسة السياسية ومناوراتها. إن الوسطاء الذين يحومون حول الدولة يعملون على تسيير الجهاز أو النظام بواسطة الزبونية والممارسات الأخرى المترتبة عنها (الوساطة، المحاباة، المحسوبية،...) والتي تعمل على تنمية وتطوير ميكانيزمات الإندماج المهدمة للمعايير والقيم الأصلية."[1]

<u>* التعريف الإجرائي:</u>

إن التعريفات السابقة، وإن كانت مستمدة من الأنثروبولوجيا وعلم السياسة، لا تبتعد عن موضوع علم الإجتماع الذي يهتم بالأفراد والجماعات، والروابط والأنساق التي تجمع بينهم. لذلك، يمكن وضع تعريف إجرائي للزبونية مناسب للدراسة الراهنة التي تهتم بالتنظيم، يأتي على الصيغة التالية:

الزبونية فعل إرادي وقصدي يحدث في التنظيم بشكل متعمد، يأخذ طابع العلاقة المصلحية المتبادلة بين مركز القرار والجماعات الهامشية، ويهدف إلى استبدال النظام المعياري القائم بآخر يضم معايير وقيم جديدة تمنح للسلطة فرصا أكبر لبسط النفوذ والإستمرار.

1- بن عيسى محمد المهدي، المرجع السابق، ص..30

الفصـــــل الثانـــــي

<u>الأطر التصورية للعقلانيـــة فـــي المجتـــمع والتنظيـــم</u>

*** تمهيـــــد**

<u>أولا: العقلانية في التراث السوسيولوجي من خلال مدخل الفعل:</u>

1- نسق الفعل الإجتماعي بين الحتمية والعقلانية.

2- التعقل كأداة في فكر كارل ماركس.

3- سلطة الضمير الجمعي كأساس للعقلنة في فكر إميل دور كايم.

4 -سلطة الفعل العقلاني القانوني في فكر ماكس فيبر.

5 -عقلانية الفعل المعياري الطوعي في فكر تولكوت بارسونز.

<u>ثانيا: العقلانية في التنظيم:</u>

<u>I - العقلانية التنظيمية الكلاسيكية :</u>

1- ماكس فيبر: العقلنة البيروقراطية للتنظيم.

2- فريدريك تايلور: العقلنة التقنية للتنظيم.

3- هنري فايول: العقلنة الإدارية للتنظيم.

<u>II - العقلانية التنظيمية الحديثة :</u>

1- إلتون مايو: العقلنة الإنسانية للتنظيم.

2- هربرت سيمون: عقلنة القرار التنظيمي.

3 -المدخل الموقفي: التصور التكاملي المتوازن للعقلنة.

*** تمهيـــــد:**

إن التنظيم الذي يسعى إلى خدمة مشروع التنمية والتحديث الذي ينشده المجتمع لا بد له من النمو والإستمرار في البيئة الأصلية التي ينشط فيها، ولا بد له من جهة أخرى أن يستهدف التوسع والإنفتاح على المحيط الخارجي (على بيئات أخرى)، وأن يتمكن من فرض نفسه وفق المعايير المعمول بها دوليا في مجال اختصاصه، ذلك أن العصر الذي نعيشه لا يعترف بالنجاح على المستوى المحلي، فتحقيقه لا يعني تماما التخلص من التبعية والهيمنة وبداية صعود سلم الحداثة، إنما يخضع ذلك بدرجة كبيرة إلى المصداقية التي يحصلها من المجتمع الكوني الذي لا يقر إلا بالكفاءة والنوعية والفعالية، حيث تكون النتيجة المنطقية بالنسبة للتنظيمات التي تغيب عنها المصداقية والرؤية الإستراتيجية التعرض للإحلال والإستبدال القصري والمحتوم، في عقر دارها، بتلك التي اكتسبت صفة العالمية وتمكنت من تخطي حدود الوطن الأم.

إن هذا التفوق لم تكن لتدركه من دون العمل الخلاق، المنتج والمبدع، الذي تكرس له كل الجهود والموارد الممكنة لتجسيده. وبما أن العمل فعل ولا يمكن تحريك الموارد وتشغيل العمليات وتحقيق المنتج النهائي أو الخدمة بغير هذا الفعل. وكما أن العقلنة هي الأخرى فعل، إرادي ومقصود، يستهدف تأطير وتحقيق كفاءة كل سلوك صادر عن الأفراد والجماعات في نشاطاتهم الإقتصادية وعلاقاتهم الإجتماعية وجوانبهم السلوكية داخل التنظيم لما يخدم المصلحة المشتركة، وجب الإعتماد على مدخل الفعل، في هذه المرحلة المتقدمة من الدراسة، التي ستعنى بمحاولة كشف وتحديد مظاهر الفعل الرشيد بالتركيز على المستوى الميكروسوسيولوجي (التنظيمي).

أولا/ العقلانية في التراث السوسيولوجي من خلال مدخل الفعل:

1- نسق الفعل الإجتماعي بين الحتمية والعقلانية:

يقوم مدخل الفعل على قضايا رئيسية تعكس نموذجا للتحليل يستهدف تفسير الفعل الصادر عن الأفراد المتشابهين في المواقف المتشابهة، حيث تطلق عليهم تسمية ***الفاعلون الإجتماعيون***. "ويسلم هذا المدخل النظري بأنه توجد لدى الفاعل أهداف أو أغراض أو غايات يمارس أفعاله على أساسها، وغالبا ما يتضمن الفعل إنتقاء الوسائل التي تحقق الأهداف."[1]

ومعنى ذلك أن ما يصدر عن الفرد الطبيعي من أفعال تتجسد في سلوكاته وتوجهاته ومواقفه يعتبر إراديا، جاء لخدمة هدف يقصده، وهو يدرك طبيعة الوسائل الكفيلة بتحقيقه.

وفي هذا الإطار، يعرف M.WEBER الفعل الإجتماعي بأنه "صورة للسلوك الإنساني الذي يشتمل على الإتجاه الداخلي والخارجي الذي يكون معبرا عنه بواسطة الفعل أو الإحجام عن الفعل. إنه يكون الفعل عندما يخصص الفرد معنى ذاتيا معينا لسلوكه، والفعل يصبح اجتماعيا عندما يرتبط المعنى الذاتي المعطى لهذا الفعل بواسطة الفرد بسلوك الآخرين، ويكون موجها نحو سلوكهم."[2]

وفقا لهذا المنظور، تمر دراسة ومن ثم فهم الظواهر الإجتماعية التي تتخذ من الفعل وحدة أساسية للتفسير بمستويين: الأول، يهتم بإدراك حقيقة الفعل بالمعنى الذي صدر به عن الفاعل نفسه، حيث يشير التعريف إلى أن الإحجام عن فعل ما هو إلا فعل في حد ذاته، له أهدافه ووسائله.

أما الثاني، فيهتم بفهم الفعل على المستوى الجمعي، كما يصدر عن جماعات الأفراد. وفي الحالتين، يتحدد الفعل بواسطة متغيرين أساسيين، خصائصهما واحدة تقريبا وإن كانت لا تتفق في الهدف، وذلك أمر بديهي. يتعلق الأمر بالتكوين الداخلي للفرد (السمات الجسمية، الإجتماعية، الثقافية، الشخصية،...) وظروف الموقف (المؤثرات المادية، السوسيولوجية، الطبيعية، البيئية،...) حيث تتمثل تلك الخصائص في السببية، الوجهة، والدوافع.

"فالسبب بصرف النظر عن كونه مادي أو فكري أو طبيعي، وهمي أو حقيقي، معروف أو مجهول ينشأ من تفاعل المتغيرين السابقين، إذ يحرك موقف معين الشعور الداخلي للفاعل، فتؤدي

1- محمد عاطف غيث، دراسات في تاريخ التفكير واتجاهات النظرية في علم الإجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1975، ص.211.

2- محمد عوض عبد السلام، الفعل الإجتماعي عند تولكوت بارسونز (دراسة تحليلية نقدية)، دار المطبوعات الجديدة، 1986، ص.19.

الإستجابة له إلى تبني سلوك يتجسد في فعل إرادي يتناسب والتكوين الداخلي للفاعل نفسه. أما الوجهة، فتشير إلى أن كل فعل يقصد تحقيق هدف مرغوب يحبذه الفرد. بينما يعتبر الدافع حافزا للقيام بالفعل الذي يشبع الحاجات الملحة، ويعيد حالة التوازن الداخلي للفاعل."[1]

إن الهدف من المناقشة السابقة هو التأكيد على أن الفعل الصادر عن الفرد السوي إرادي ومقصود، وأن التفاعل الذي يحدث بين الأفراد والجماعات لا يخضع لعامل الصدفة، لأنه موجه في الحقيقة نحو غايات ينظمها الفاعل وفق مخطط محدد للأولويات، "كونه يدرك أن بعض الأهداف تكون لها قيمة أعلى من قيمة أهداف ثانية، وأن تحقيق بعضها يعتبر الوسيلة الكفيلة بتحقيق أخرى أكثر أهمية، وأن ثمن بلوغ البعض منها في ظروف معينة قد يكون مرتفعا، لذلك لا بد من الإهتمام بأخرى بديلة ممكنة."[2] وهذا ما يطلق عليه « ***بسلسلة الوسائل والغايات*** ». ويبقى إدراك المواقف واختيار الوسائل والأهداف عرضة للتأثر بالحاجات الشعورية والعاطفية للفاعل، دون أن يعني ذلك أن الفعل في حالات اشتدادها يصبح خارجا عن السيطرة أو لا يخضع لإرادة صاحبه، بل يظل نتاجا لوعي تام به يتجسد في ارتباط الفاعل الشديد بالموضوع (بالإندماج والتوحد) أو النفور منه (بالرفض والإعتراض والإستبعاد).

من ناحية أخرى، يبرز سؤال مهم لا بد من التوقف عنده لتسهيل الإنتقال بالفعل من المستوى الفردي إلى المستوى الجمعي. فإذا كان الفرد لا يستطيع العيش في عزلة عن المجتمع، فأين تقف حدود حريته الشخصية ومجالات اختياره للأهداف التي يقولب أفعاله وفقا لها ؟ بمعنى ما الذي يفصل بين ما هو فردي وما هو اجتماعي ؟

هناك من يرى بأن هذا الطرح خاطئ في الأساس، فليس هناك من تعارض بين ما هو فردي وما هو اجتماعي لأن الواحد منهما تواصل واستمرار للآخر. إن ماله أهمية في المقابل هو "التأكيد بأن كل فعل يجسده السلوك الإنساني لا يأخذ معنى ولا يكون منسجما بنظر الفرد ذاته وبنظر الآخرين إلا بإسناده ورجوعه إلى بنية من القواعد والمعايير الجماعية. وعليه، فمن منظور سوسيولوجي، يعتبر السلوك الإنساني فعلا اجتماعيا، ذلك لأنه ينضوي تحت بنية الفعل التي زودته بها المعايير والقواعد الجماعية أو المشتركة التي يجب عليه أن يستلهم منها ويستجيب لها. إن ذلك هو الحقيقة البديهية الأساسية في النظرية السوسيولوجية التي تركز نقطة الإنطلاق الأولى، لرؤية الواقع الإجتماعي، في

1- سعيد يس عامر- علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص.316-317.

2- محمد عاطف غيث، المرجع السابق، ص..213

الفعل."[1] فالعلاقات بين الأفراد والتفاعلات الكثيفة المتولدة عنها، والتي تظهر في صورة الظواهر الإجتماعية، لا يمكن أن تحصل إلا إذا كانت قواعد الفعل معروفة وتلقى الإجماع من قبل كل الفاعلين (بحد أدنى ثابت على العموم).

وفقا لهذا الإطار، يتم ضبط الأفعال على ضوء هذه القواعد المتفق عليها والتي تقيد وجهة السلوك ومساره في نوع من القسر الإجتماعي الذي يسميه علم الإجتماع المعاصر ***الوجهة المعيارية للفعل***. لأنه بخلاف ذلك، لن تكون العلاقات الإنسانية سوى مظهرا للتنافر والفوضى والغوغائية.

من هذه الزاوية، يعتبر M.WEBER "فعلا إجتماعيا معقولا كل سلوك موجه نحو هدف يتميز بالوضوح. أما الفعل اللامعقول فهو ذلك السلوك الذي يتميز بالإنحراف عن تحقيق الأهداف الواضحة والشرعية. فاللامعقولية هي انحراف عن الأنماط العامة والمعايير السائدة." [2] فكأنه يقول أن كل ما هو اجتماعي هو معقول، وكل ما هو معقول هو اجتماعي ما دام المجتمع لا يشجع إلا الأهداف الشرعية والمقبولة التي تتحقق معها التطلعات الإجتماعية. ولا شك في أن درجات تأثر الأفعال بالمعايير والقيم تتغير من مجتمع إلى آخر، ومن نموذج للسلوك إلى آخر. حتى أن نوعا من الحرية يتحقق نتيجة للفروق الموجودة بين ما هو معياري وما هو قيمي، على اعتبار الأولى محددات خاصة للممارسات المقننة (وفرق بين تحديد السلوك عن طريق المعايير، وتأثير المعايير في السلوك)، والثانية تعبير عن مستويات التفضيل ونماذج الفعل المرغوبة دون تحديد صور نوعية أو نمطية للسلوك.

"إن إحدى النتائج ذات الأهمية الكبرى للبنية المعيارية للفعل الإجتماعي ***إمكانية التنبؤ***، وهكذا فإن كل فعل إجتماعي يقوم على سلسلة متصلة من التوقعات والتنبؤات المتتابعة، تتعلق بسلوك الفاعل نفسه وبسلوك الفرد أو الأفراد الذين هو على علاقة معهم."[3]

إن الحديث عن إرادية الفعل الإجتماعي واستهدافه لغايات مرغوبة باستخدام وسائل مدروسة ووفق نظام يحدد الأولويات والبدائل، ويرتكز في توجهه على بنية معيارية واضحة تكتسب الإجماع وتوفر إمكانية التوقع والتنبؤ المنطقيين يدفعنا إلى الحديث عن الفعل العقلاني ومناقشة مشكلة العقلانية واللاعقلانية في السلوك. هذا ما سيسعى الفصل إلى الإحاطة به، وإن تركز الأمر أكثر على الفعل في

1- غي روشيه، "الأسس المعيارية للفعل الإجتماعي"، ترجمة: مصطفى دندشلي، مجلة الفكر العربي، معهد الإنماء العربي في بيروت، لبنان، العددان 37-38، جانفي- ماي 1985، ص.363.

2- قباري محمد إسماعيل، قضايا علم الإجتماع المعاصر: دراسة تحليلية نقدية، دار المعرفة الجامعية، 1979، ص ص.243-244.

3- غي روشيه، نفس المرجع، ص..363.

التنظيم. وعموما، فإن الباحث ينطلق من نوع من التسليم بوجود نظام كامن وراء الفوضى والعفوية الظاهرتين على الأفعال والسلوكات الإنسانية بما يدفع البعض إلى اعتبار الإنحرافات الحاصلة أفعالا معقولة، لعلمه المسبق أن المعايير لا تكتسي جميعها نفس درجة الإمتثال، أو يحدث أن يتساهل المجتمع في طرق التجاوب معها فيرتكب ضدها شيئا من الإعتداء الذي يصبح مع الوقت مشروعا. بالرغم من ذلك، يعتقد الباحث أن الفعل الإجتماعي لابد وأن يخضع ويلبي لشكل من الحتمية النسبية التي تجسد النظام العام، والذي يعرفه التنظيم بأشكاله المختلفة أيضا. وإذا كان هاجس الباحث الفعل العقلاني، فينبغي قبل المرور إلى مناقشته على الصعيد الديناميكي ذكر العوامل التي تساهم في تكريسه، والتي تتمثل في: "الأهمية الإستراتيجية للهدف، مقدار البدائل المتاحة، المكانة الإبستيمولوجية للهدف، الوضع الإبستيمولوجي للعلاقة بين الوسائل والأهداف (بمعنى القدرة على تحديد طبيعة العلاقة بينهما عن طريق قضية قابلة للإختبار الإمبريقي)، فاعلية الوسائل، وعي الفاعل بخصائص الموقف، الدور الذي تلعبه المعايير والقيم، ثم أخيرا التقييم الكلي."[1]

2- التعقل كأداة في فكر كارل ماركس:

تميزت معالجة K.MARX لقضية العقلنة بالنظرة الواسعة والطرح الشمولي العميق، فلا يمكن أن تسود العقلانية في أي تنظيم مهما كان نوعه إلا بوجود سلطة اجتماعية تنفرد بشرعية مؤسسة وتسري على المجتمع بكامله في تطوره التاريخي. بمعنى آخر، لا يمكن أن ينشأ التنظيم الرشيد سوى في خضم النسق الأكبر الذي يوفر أسباب التساند الوظيفي للأنساق الجزئية المكونة له، والتي تكتسب سلطتها من الشرعية التي يضفيها هو عليها ويحرص على تدعيمها باستمرار. وعليه، "تنفي النظرية الماركسية أن تكون العقلنة وسيلة تقنية لبلوغ التحديث، بل تعتبرها الدرجة التي يتجسد فيها واقعيا النموذج الأمثل الذي يتبناه المجتمع في سعيه لبلوغ التطور والتقدم."[2]

وقد ارتكز مفهوم الفعل الإجتماعي في فكر K.MARX على مخطط الوسائل والأهداف الذي استخدمه علماء الإقتصاد الكلاسيكيون، "حيث ذهب إلى أن الأفراد لديهم أهداف متعارضة، فإذا أتيحت لهم الفرص فإنهم سوف يستخدمون أية وسائل متاحة لتحقيق تلك الأهداف."[3]

1- محمد عاطف غيث، المرجع السابق، ص ص.220-221.

2- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص..20.

3- محمد عاطف غيث، نفس المرجع ، ص..215.

ولا يعني ذلك تجرد أفعالهم من القيم والمعايير، أو افتقادهم للحاجات الشعورية التكوينية (الطبيعية)، لكنه اعتبر التوجه العاطفي للأفراد نحو تلك الأهداف محكوما بإرادة مسلوبة تخضع للإعتبارات العملية لأولئك الذين يوجدون في وضع يتيح لهم التأثير في المشاعر الإجتماعية، لذلك تعتبر القيم بالنسبة له تكريسا للطبقة التي تسود مصالحها في المجتمع ما دامت قد خرجت عن محتواها الحقيقي لتصبح أداة لنشر ***الوعي الزائف***.

إن هذا النموذج في التحليل الذي يستخدم فكرة ***التعقل كأداة*** يقوم على اعتبار البناء الإقتصادي للمجتمع الركيزة الأساسية التي ينهض عليها البناء الفوقي السياسي والقانوني، والتي على أساسها تتحدد صور الوعي الإجتماعي. "فليس وعي الناس هو الذي يحدد وجودهم الإجتماعي، وإنما وجودهم الإجتماعي هو الذي يحدد وعيهم." [1] أي أن منطق الأوضاع الإقتصادية السائدة التي يجسدها أسلوب إنتاج الحياة المادية يفرض بالقوة منطق الأوضاع الأخرى، وبالتحديد الإجتماعية منها. لذلك، فإن العقلنة على المستويين الإجتماعي والتنظيمي بالنسبة للنظرية الماركسية تكون زائفة في ظل سيطرة العلاقات الرأسمالية وقيمها التي يغذيها "أولئك الذين لا يملكون ويديرون قوى الإنتاج والعمل فحسب، بل وأيضا الإدراك العقلاني بالعلاقات بين أهدافهم المختلفة ووسائل تحقيقها، وكذا التكتيكات والإستراتيجيات التي تجعل الذين يخضعون لهم عاجزين عن اكتساب نفس ذلك الإدراك. إن الطبقة المستَغَلَة قد تفشل – بعض الوقت– في أن تعي المنطق الحقيقي المتحكم في وضعها. ولذلك، فهي تعتبر ضحية ***الوعي الزائف*** الذي يؤدي بها إلى الموافقة على ذلك الوضع باعتباره غير قابل للتغيير، وبالتالي تكريس ممارسات هؤلاء المسيطرين عليهم بوصفها حقوقا شرعية وغير قابلة للمعارضة والهجوم."[2]

ويؤكد K.MARX أن هذا ***الوعي الزائف*** المبني على القيم البورجوازية الداعية إلى ***تعقل الإستسلام*** هو السبب المباشر في سيطرة الأقلية المستغِلَة على الأكثرية المستَغَلَة، وظهور الخضوع الطبقي الذي يدعم أسس النظم الاستغلالية " التي تتجسد في صورة بناء فوقي إيديولوجي يستند إلى تقسيم العمل، وظيفته الأساسية هي الإبقاء على حالة الإستغلال ومحاولة إخفاء مظاهره خدمة لمصالح الطبقة الحاكمة أو المسيطرة."[3]

1– محمد علي محمد، رواد علم الإجتماع : قراءة جديدة للفكر الإجتماعي الغربي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1976، ص.14.

2– محمد عاطف غيث، المرجع السابق، ص ص.216–217.

3– محمد علي محمد، نفس المرجع، ص ص.40–41.

وعليه، تدعو النظرية الماركسية إلى ضرورة استرجاع أداة التعقل المسلوبة (المتمثلة في قوى المجتمع الإنتاجية المضللة بالوعي الزائف) واستعمالها في الاتجاه المضاد لتوعية الفئات المستَغَلَة لأنها وحدها القادرة على بث القيم الصحيحة. فلا عقلنة إذن إلا بسيادة السلطة الإجتماعية للبروليياتريا التي تنجح في إحداث التغيير الراديكالي في البنية التحتية عن طريق الثورة، وتمهد بذلك السبيل لقيام مجتمع ينعدم فيه اعتماد الأفراد على تقسيم العمل، ويزول التنافر بين العمل العقلي والعمل اليدوي، وتتأسس العلاقات الإجتماعية فيه على مبدأ إنهاء الصراع بين الطبقات بحيث "يصبح التنظيم الإقتصادي مشكلا من مجموعة متجانسة من حيث الترتيب الطبقي، تعمل متكافئة ومتعاونة من أجل تحقيق أهداف التنظيم التي هي ليست إلا أهداف ومصالح الأفراد المشكلين له، فلا يكون هناك مُسْتَّغِلُ ومُسْتَغَل ولا مصالح جماعة على أخرى، بل يتحول النزاع، الذي كان بين الأفراد وبين الفئات الإجتماعية المتصارعة من جهة والطبيعة من جهة ثانية، إلى نزاع بين الأفراد المتعاونين ذوي المصالح المشتركة والطبيعة فقط. أما القيادة التي كانت مكانة اجتماعية تكتسب بواسطة تملك وسائل الإنتاج، فتصبح وظيفة عادية من وظائف التنظيم."[1] ذلك هو مجتمع البروليتاريا اللاطبقي الذي يعكس البناء الفوقي فيه المصالح الإقتصادية لأفراده المتساوين والذي شعاره من ***كل حسب طاقاته، ولكل حسب حاجاته*** . وإذا كان البعض يرى أن اعتماد K.MARX على مبدأ ***العقلانية الوسيلية*** في بناء نموذج ***الوعي الزائف*** كان مبسطا جدا، إلا أنهم يؤكدون في الوقت ذاته قدرته (أي النموذج) على بناء المواقف، ومنطقية الترابط الحاصل بينها حتى وإن كان يعتبر أن كل الأفعال التي تصدر عن الأفراد هي انعكاس لمتطلبات مواقفهم لذلك فهم يعتبرون ضحية لها.

<u>3- سلطة الضمير الجمعي كأساس للعقلنة في فكر إميل دوركايم:</u>

اختلفت معالجة E.DURKHEIM لقضية العقلنة عن الطرح الذي جاءت به النظرية الماركسية كل الإختلاف. فمن الناحية المعرفية تميز تفكير E.DURKHEIM بتبني فلسفة بنائية متأثرة بوضعية A.COMTE تنطلق من حقيقة أن المجتمع ليس عبارة عن تجمع عدد من الأفراد بهذه البساطة، وإنما هو واقع قائم بذاته. "بمعنى أن كل فرد يولد سيجد دون أدنى شك الإطار الإجتماعي الذي يصبح مجرد عنصر فيه. فالمجتمع إذن واقع لم تخلقه أية إرادة فردية، حيث أن شخصية الفرد نفسه هي نتاج للمجتمع، وهذا ما يفسر القول بأن المجتمع يعلو فوق الأفراد."[2]

1- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص.21.

2- محمد علي محمد، مرجع سابق، ص.99.

تأسيسا على ذلك، حاول E.DURKHEIM تقديم نسق فكري يجسد نموذجا للمجتمع تغيب فيه التوترات والصراعات، ويسوده التوازن والتضامن، ومن ثم كانت مساهماته النظرية تمثل في الواقع ردا محافظا على الأفكار الماركسية والإشتراكية.

إن E.DURKHEIM ينطلق من فكرة مفادها أن التغير عملية تلقائية تحدث نتيجة للتفاعل الحاصل بين وحدات النسق، فإذا كان المجتمع يظهر إلى الوجود وينشأ عن طريق الأفراد وعلاقاتهم المتشابكة فيما بينهم، فمعنى ذلك أن هناك اعتمادا متبادلا بين الضمير الفردي المشخص في كل عضو اجتماعي، والضمير الجمعي الذي يمثله المجتمع. بالتالي، تكون القواعد القانونية والأخلاقية وجملة القيم والمعايير تجليات موضوعية لوعي جمعي يمارس نوعا من السيطرة والقسر على الأفراد الذين هم جزء منه. لذلك، فالعقلنة تكون حيثما تسود سلطة الضمير الجمعي.

إنه في غمرة التقدم الصناعي وأمام الزيادة المتنامية لتقسيم العمل، تبدو احتمالات الصراع والتفكك في المجتمع وشيكة الحدوث، فإذا كان التخصص أمرا يفرضه العامل التكنولوجي ولا مفر منه، فالواجب أن يتم "بطريقة مضبوطة وتحت مراقبة السلطة القسرية لهذا المجتمع، والتي تتمثل في الضمير الجمعي الذي يعتبر بمثابة المنظم للحركة التي يشهدها النسق في ظل الثورة الصناعية الحديثة."[1] وهكذا، تصبح العقلنة التي مصدرها الضمير الجمعي الوسيلة الوحيدة لتكريس تكامل البنية الإجتماعية، كونها السلطة القادرة على تجاوز ماهيات الأفراد، والتي باستطاعتها تعبئة الجهود لتحقيق الإلتزام المشترك الذي يظهر في كفاءة أداء التنظيمات.

ويخلص E.DURKHEIM إلى أن التباين الإجتماعي الذي يميز المجتمعات الحديثة يؤدي إلى التقليل من سيطرة سلطة الضمير الجمعي ويكسب الفرد قدرا من الحرية والإستقلالية في أفعاله لما يمكن أن يؤدي إلى نوع من التفكك الإجتماعي، لذلك نجده يؤكد على أهمية القيم الضابطة لسلوك الأفراد حيث يعتبرها خارجية عن الفعل، تقهره وتضبط مساره. والنتيجة أن القسر الذي تمارسه هو أساس العقلانية والشرعية لسلطة المجتمع الذي يرى أفضل وأبعد من الأفراد، والذي –في الوقت ذاته– لا يمكن أن يصيبه اللاتكامل إلا إذا حدث الإنعزال المستمر للأفراد عن الحياة الإجتماعية، أو أصبحت أهدافهم الذاتية أهم من تلك التي ينشدها النظام الإجتماعي، وذلك ما يصطلح عليه E.DURKHEIM بالأنومي ANOMIE، علما أن ما يصدق على النسق العام يصدق أيضا على الأنساق الفرعية (ومنها التنظيمات).

1– بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص..21

"ومع ذلك، فلقد كان E.DURKHEIM يؤمن بأن الشخصية الإنسانية، والحرية، والحكم النقدي هي قيم مقدسة في عصرنا الحاضر. لذلك، فإن ثمة ثنائية تميز تفكيره، فهو من جهة يتصور المجتمع بداية الإلتزام الأخلاقي والديني ونهايته، معنى ذلك أن المجتمع هو القيمة العليا. ومن جهة ثانية، فإنه يسعى إلى إيجاد الأسس الإجتماعية العقلانية التي تحفظ للمجتمع انتظامه وتناسقه دون أن تقف عائقا في وجه الإستقلالية الفردية والحريات الشخصية."[1]

4- سلطة الفعل العقلاني القانوني في فكر ماكس فيبر:

لم يحظ مفهوم العقلانية في علم الإجتماع بالإهتمام والدراسة والتحليل مثلما حظي به في فكر M.WEBER. لقد اعتبره السبيل الوحيد الذي يجب أن يسلكه كل مسعى للتحديث والتنمية، وجعل منه مطلبا أساسيا للفرد والمجتمع الأمر الذي دفع به إلى التركيز على الفعل العقلاني القاعدي الذي يمثل بالنسبة له الوحدة البنائية الأولى والدافع لحركة المجتمع نحو التقدم والتطور. "فالحداثة في نظره عقلنة، والعقلنة بدورها فعل، وهو وحده القادر على النهوض بالمجتمعات لأن الفعل العقلاني لا يستهدف سوى الغايات الرشيدة."[2]

ويعتقد العديد من الدارسين أن معالجة M.WEBER للفعل الإجتماعي تتميز كثيرا عن التصورات والطروحات التي جاء بها علماء آخرون سبقوه – وإن كانت في الواقع تستمد منها الكثير من القضايا– ولعل من أهم إسهاماته التي يمكن ذكرها في هذا الصدد تحوير مفهوم الفعل المنطقي عند V.PARETO وتحريره من الضيق الميثودولوجي الذي أصبغه عليه. لقد عرف V.PARETO الفعل بأنه "كل حركة ترتبط منطقيا بغاية معينة، لا بالنسبة للأشخاص الذين يقومون بها فحسب، وإنما بالنسبة أيضا للأشخاص الآخرين ذوي المعرفة الأكثر شمولا، وإذن فالفعل هو السلوك المنطقي ذاتيا وموضوعيا."[3] لكنه اعتبر هذا السلوك محصورا في فئة قليلة من المجتمع، ويقصد بذلك ***الصفوة*** التي تشكلها النخب العلمية والنبلاء والحكام، أما بقية الأفراد الذين يشكلون الأغلبية فإن لديهم نزوعا دائما نحو إضفاء الطابع المنطقي على أفعالهم وتصرفاتهم غير المنطقية أساسا، الشيء الذي يدفعهم إلى صياغة تفسيرات زائفة من وجهة النظر المنطقية، لذلك فهم يعتقدون خطأ، بل ويتوهمون أن هذه التفسيرات واقعية وتؤسس لاتباع الأنماط السلوكية الصحيحة.

1- محمد علي محمد، مرجع سابق، ص..278

2- MOSTEFA BOUTEFNOUCHET, SOCIÉTÉ ET MODERNITÉ : LES PRINCIPES DU CHANGEMENT SOCIAL, O.P.U., ALGÉRIE, 2004, PP.37-38.

3- نفس المرجع ، ص..162

وبالرغم من وجهة النظر المتحيزة تلك، إلا أن V.PARETO كما يذهب إليه كثيرون، قد استطاع كشف طابع سلوكي قد يغلب على الأفراد في وجودهم الإجتماعي، من حيث أنه سلوك يقوم أحيانا على أسس من المصلحة والعاطفة، لكن ذلك لا يعني غياب الوعي تماما في كل الأفعال لدرجة يصبح فيها الفعل المنطقي حكرا على الصفوة وكأنها فاقدة لكل شكل من أشكال الذاتية، وممنوعة من العواطف والمشاعر. إن هذا التضييق الذي يجعل من الفعل المنطقي نادر الوجود في المجتمع زاده غموضا عجز V.PARETO عن التحديد الدقيق لأنماط الفعل غير المنطقي، وهو الأمر الذي لا يستوي في تفكير M.WEBER على هذا النحو. فإذا كان علم الإجتماع يسعى إلى فهم الفعل الإجتماعي والإحاطة به من أجل الوصول إلى تفسير علي (سببي) لمساره ونتائجه، فلابد عليه ألا يكتفي بالمظاهر الحسية الخارجية للسلوك فحسب، وإلا أصيب البحث بالقصور، إنما يتعين عليه إدراك المعاني التي تنطوي عليها الأفعال والعلاقات المتداخلة بين الفاعلين باعتبارها المولدة لحركة المجتمع في صيرورته التاريخية.

وعليه، فقد تصدر مفهوم الفعل الإجتماعي التحليلات السوسيولوجية التي قدمها M.WEBER، وانصبت جهوده على توظيفها والإستفادة منها فيما يتعلق بالتنظيمات، بكل ما تعرفه من علاقات اجتماعية واقتصادية، حيث يقوم ذلك على اعتبار "الفعل، تحت أي شكل من أشكاله، وفي علاقته بالسلوك الإجتماعي عند مستوياته المختلفة يعتمد في وجوده على سلطة شرعية، تتغذى من عدة مصادر للقوة وتمارس ضغطا على السلوكات الفردية والتمثلات المجتمعية أين تكون وسيلة الرقابة هي السلطة الشرعية نفسها."[1]

وتتحدد أنواع الفعل الإجتماعي عند M.WEBER في أربع (04) فئات هي: " ***الفعل العقلاني الهادف***، وهو الفعل الرشيد الذي تختار فيه الوسائل الكفيلة بتحقيق الغايات الشرعية (وهو لا يناقض الفعل المنطقي لـــ V.PARETO من الناحية المفاهيمية) ؛ و***الفعل العقلاني القيمي***، وهو الفعل الذي يتفق ومستويات قيمة واعية؛ و ***الفعل العاطفي***، وهو الفعل الذي توجهه المشاعر الوجدانية والغرائز؛ و***الفعل التقليدي***، الذي لا يكون نابعا من أي تفكير عقلاني ولا قيمة واعية ولا عاطفة أو غريزة وإنما يمثل استجابة آلية للعادات والتقاليد والأعراف السائدة. ويعتبر الفعلان الأخيران انحرافا عن الفعل العقلاني."[2]

1- MOSTEFA BOUTEFNOUCHET, OP.CIT., P.71.

2- عبد الفتاح مراد، مرجع سابق، ص.1194.

وإذ يركز M.WEBER على الفعل العقلاني الهادف، نجده يؤكد أن العلاقة بين الوسائل والغايات لا تتحقق إلا في ضوء ارتباطها المستمر بالنسق الإجتماعي العام الذي يساير الظروف التي يتم في إطارها تحقيق جملة الأهداف. لذلك، فهو يقرر أن السير العقلاني للتشكيلات والهيئات والتنظيمات في المجتمع مستمد أصلا من الإنتظام الوظيفي ***للكل عقلاني*** على مستوى جميع البنى المجتمعية. وعليه، يعتبر أن الإقتصاد الرشيد من خصوصيات الأمم الرشيدة فقط ، التي تسود فيها السلطة الحقيقية المستمدة من قوة القانون.

ويكتسي موضوع السلطة في فكر M.WEBER أهمية مركزية، وهو يفصل فيها بطريقة واضحة حيث تعد نظريته عنها أقرب إلى الواقع من كل النظريات الأخرى. وتستمد السلطة أسسها من الشرعية التي تحظى بها أصناف الفعل-التي تعرضنا لها سابقا - وبالتالي يخلص M.WEBER إلى ثلاثة (03) أنواع من السلطة، هي:

أ-السلطة التقليدية: تقوم على أساس من الإيمان الراسخ في قدسية العادات والتقاليد الموروثة عن الأسلاف، وتكتسب شرعيتها من قوة التأثير في الآخرين التي يستمدها القائد من تملكه للحق الموروث وولاء الأتباع، ومن اعتقاد غالبية الأفراد في المجتمع بقوة النظام وقدرته على تحقيق الخضوع. "ولا يمكن أن نصادف حيثما يسود هذا النوع من المشروعية تفريقا ما بين سلطة العادة وسلطة صاحبها لأن كلاهما يتميز بذات القدسية. فالفرد في مجتمعات كهذه يطيع العادة أولا، ويطيع صاحب السلطة الذي هو سيد العادة ثانيا."[1]

ب-السلطة الملهمة (الكارزمية): " وتستمد هذه السلطة شرعيتها من خصائص وسمات القائد الذي يمتلك قدرات استثنائية تكسبه صفة الإلهام وتمنحه حق القيادة والسيطرة وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف الإجتماعية للأمة." [2] وإذا كان المفهوم غالبا ما يشير في الوقت الحاضر إلى شعبية السياسيين البارزين، إلا أنه لا يفيد نفس هذا المعنى في كتابات M.WEBER. فالأرجح أنه كان يقصد من وراء استعمال مصطلح ***كارزمي*** الصفات التي تلازم بشكل استثنائي شخصية ما بحيث تعطيها نوعا من القدسية بعيدا عن أية عادات أو تقاليد، فكان كثيرا ما يشير إلى أنبياء اليهود و يعتبر موسى -عليه السلام- زعيما شعبيا، ويعطي للينين LENINE الميزة ذاتها.

ج-السلطة العقلانية (القانونية): تستمد هذه السلطة شرعيتها من القانون، ففي الديمقراطيات المعاصرة، يخضع كل الذين يمارسونها للدستور الذي يعبر بدوره عن تأييد الأفراد الإرادي لها، بمعنى

1- حسن ملحم، التحليل الإجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، الجزائر، د.س.، ص.27.

2- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2002، ص..25

أن طريقة السيطرة بالشكل الذي يحدده الدستور ما هي إلا تعبير عن فكرة الشرعية السائدة في المجتمع، والتي تجسدها النظم والقواعد القانونية الملزمة لجميع الأعضاء بما فيهم الحكام أنفسهم. ولا تتوجه الطاعة في هذا النوع من السلطة إلى أصحاب الصلاحيات أو لصفاتهم الشخصية، وإنما تكون للأصول والقواعد، أي للهيكل القانوني المجرد الذي خولهم مسؤولية الحكم. "ويرى ALBROW في هذا الشأن أن هناك (05) اعتبارات تعزز موقف M.WEBER الداعي إلى ضرورة الخضوع لهذا الشكل من السلطة يلخصها في النقاط التالية :

- أنه يمكن إرساء نظام قانوني يطالب الأعضاء في النسق بالطاعة.
- أن القانون نظام ذو لوائح نظرية تطبق على حالات خاصة حيث ترعى السلطة العقلانية مصالح الأفراد في حدوده ووفقا لمقتضياته.
- أن الشخص الذي يمارس السلطة يطيع كذلك الأوامر غير الشخصية.
- أن العضو في المجتمع يلتزم باحترام القانون لأن في ذلك تعبيرا عن الولاء والإنتماء للنسق (الأمة، التنظيم،...).
- أن الطاعة مستحقة للقواعد الإجرائية وليس للأفراد الذين يملكون صلاحيات التصرف فيها، فهم منصبون بها ويخضعون للمساءلة في حالة تعديهم عليها. لذلك، ينفرد القانون بالسلطة المطلقة التي تجعله يعلو فوق الجميع."[1]

إذن، فالعقلنة عند M.WEBER تتجسد في سيادة سلطة القانون على كل الأفراد وعلى كامل الأنساق البنيوية للمجتمع، وشرعيتها هي الموجه الحقيقي للضمير الجمعي الذي يستجيب بطريقة إرادية فيتحرر من جميع مظاهر الوعي الزائف والضغوطات غير العقلانية التي يفرضها الإعتقاد في الغيبيات والقوى الخارقة الموروثة لبعض الأفراد. وعليه فالإمتثال للسلطة العقلانية الشرعية هو السبيل الوحيد لإحداث القطيعة مع الماضي غير العقلاني وانتهاج مسعى التحديث الذي تنشده المجتمعات.

وبالرغم من ذلك، لا يخفي M.WEBER قلقه من الآثار الجانبية المحتملة للعقلنة على المجتمع الحديث، فإذا كان تركيزه منصبا على النواحي الإقتصادية بشكل خاص فذلك راجع إلى أن إنتاج الحياة المادية يعتبر المحدد الأساسي لكل الأبعاد الأخرى، ومبعث العلاقات المتداخلة بينها، "حيث يقر بأن المجتمع المعاصر الخاضع لسلطة القانون الرسمي والباحث عن عقلنة كل مظاهر الحياة يتجه بسرعة ليصبح مجتمعا تعاقديا CONTRACTUEL، فهو يتعامل مع الأفراد بمنطق ***حالة بحالة***

1- ستيوارت كليج، المنظمات الحديثة: دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة، ترجمة: حمزة سرالختم حمزة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2002، ص ص.58-59.

ويدفعهم بذلك إلى نوع من ***الإنفرادية*** في العمل، وفي الممارسات الإجتماعية والسياسية وحتى الثقافية. والنتيجة تحول الفرد فيه إلى أداة للإستعمال المصلحي المؤقت، فهو مرغوب فيه حينما تكون قدراته ومؤهلاته مطلوبة أو نادرة، ويصبح بلا فائدة عندما تضعف نفس تلك القدرات أو تنتفي الجدوى منها. إن المجتمع الحديث يوقع عقدا مع كل فرد فيه آخذا في الاعتبار المصالح التي لابد أن ينتزعها منه، وليس بدافع الإستثمار القائم على احترام الذات وحرياتها. فالفرد يمكن تعويضه في أي وقت بخلاف المصالح، فهي دائما مستعجلة."[1]

وعليه، فالإتجاه نحو ***الفردانية*** أصبح يؤسس له المجتمع بسلطته القانونية العقلانية نفسها التي جاءت في الأصل لتحمل ***الكل مجتمعي*** إلى ***الكل مجتمعي عقلاني*** ، الشيء الذي لا يتعارض مع تحليلات E.DURKHEIM بخصوص نزوع الأفراد إلى الإنتحار.

5- عقلانية الفعل المعياري الطوعي في فكر تولكوت بارسونز:

لقد تميز التصور النظري للعقلنة عند T.PARSONS بالمزاوجة بين سلطة الضمير الجمعي لــ E.DURKHEIM، وسلطة النظام القانوني لــ M.WEBER. إنه ينطلق من حقيقة أن القيم تعمل على ضبط أفعال الأفراد، لكنه لا يوافق على فكرة أنها تمارس قهرا عليهم، بمعنى أنها لا توجد خارج الفعل فحسب بل تأتي من داخله أيضا لتدفعه وتوجهه نحو التطابق والتناسق مع القوانين الرسمية السائدة في النسق الإجتماعي. فبفضل اندماج القيم و الأنماط السلوكية مع شرعية القواعد الرسمية، وحدوث الإتفاق بشأنها في ضمائر الأفراد يتم التكامل الحقيقي للسلوك في البناء الإجتماعي، الذي يتجسد في صور الفعل العقلاني الهادف.

إن إضفاء الموقف الفيبري على التصور الدوركايمي للعنصر القيمي هو ما يعرف ***بالنظرية الطوعية*** عند T. PARSONS، الذي يضبط عناصر الفعل (الفاعل، الموقف، الهدف، ووسائل تحقيق الهدف) ضمن إطار واحد هو **المعايير**، التي تجمع بين كل من القيم والقوانين. إنه يعتبرها إذن المحدد الوحيد لكل شكل من أشكال العقلنة.

"وتوصف نظرية T.PARSONS بأنها طوعية لأنها تترك جانبا كبيرا من حرية الإرادة للفاعل في تحديد أهدافه ووسائله، في ضوء المعايير التي تعتبر محركات غير منظورة وثابتة للسلوك. فإذا كانت القيم المطلقة تبدو منفصلة عن العنصر الإجرائي في مسايرة حرية الإرادة، فالواقع يثبت أن كلاهما مرتبط بالآخر، ذلك أن إدراك الإرتباط (المترجم في المعايير) يعتمد على جهد الأفراد الفاعلين،

1- MOSTEFA BOUTEFNOUCHET, OP. CIT., P.157.

وطبيعة الظروف التي يتفاعلون فيها، بحيث تعبر العلاقة بين المعايير وأفعال الأفراد عن الجانب الطوعي في السلوك. وبالتالي لا تكبح المعايير الفاعلين من الخارج بل يتقبلونها عن إرادة وحرية ويعتبرونها أمرا مرغوبا فيه. ومن ثم، يتوحدون طوعيا معها لتصبح جزءا تكوينيا منهم في حياتهم الإجتماعية فيوجهون سلوكاتهم في ضوئها، وذلك هو الفعل العقلاني الذي يكتسب المعنى الذاتي (الشخصي الإرادي) والطوعي (الإختياري) في نفس الوقت."[1]

ويفرق T.PARSONS بين نوعين من النظام : ***النظام المعياري العام***، الذي يرتبط إجرائيا بالعناصر المعيارية الرسمية الموجهة بالوسائل الضرورية لتحقيق الغايات العقلانية. و ***النظام الواقعي***، الذي يجسده التطبيق الميداني للنظام المعياري، والمرتبط بخصوصيات الأفراد والجماعات (الثقافية والنفسية والدينية)، والذي يعتبر هو الآخر محكوما بمبادئ المنطق العامة و خاضعا للقانون العلمي في التحليل.

وإذا كان T.PARSONS لا ينفي وجود مشكلة نظام عام، تظهر في صور التوتر والصراع التي تحدث بين الأفراد أثناء تفاعلهم، وفي الإستعدادات التي يبديها بعضهم للإنحراف، وهو ما قد يؤدي إلى إخفاق النظام المعياري وترديه إلى حالة من الفوضى، إلا أنه يؤكد على قدرة المعايير في الحفاظ على تماسك النظام الواقعي، حيث يؤدي التكامل بينهما إلى انسجام كافة أنساق النظام الإجتماعي العام.

من هذا المنطلق، يعول T.PARSONS في معالجته لمشكلة النظام وسعيه لبلوغ العقلنة، على الحل المعياري الذي يوفر ميكانيزمات الضبط الإجتماعي الكفيلة بالقضاء على مختلف التجاوزات والصراعات. وفي الحقيقة، لا تقف وظيفة تلك الميكانيزمات عند مجرد وضع الضغوط والقيود على الأعضاء، وإنما تعمل على توجيه النظام الإجتماعي العام بمكوناته المختلفة وعلاقاته المتشابكة نحو تحقيق التضامن والتوازن الدائمين. وقد حدد لها T.PARSONS بعض المتطلبات الجوهرية، "فكونه اعتمد على عملية التكوين النظامي للقوانين والمعايير بالموازاة مع القيم السائدة عند الأفراد والتي تترجمها سلوكاتهم الرشيدة داخل المؤسسات والتنظيمات الإجتماعية، فذلك يعني تحديد تعريف واضح ودقيق للمكانات والأدوار وما يرتبط بها من علاقات وتوقعات، الشيء الذي يسهل الوصول إلى درجة عالية من التكامل بين التوجيه الفردي والتوجيه الجمعي، ويمكن من المحافظة على معايير النظام لفترة طويلة من الوقت. ومن جهة أخرى، يشدد على ضرورة وجود برامج خاصة بجانب وكلاء التنشئة الإجتماعية وظيفتها تحسين قدرات ومهارات الأعضاء ورفع مستويات تأقلمهم مع النظام الإجتماعي،

1- أحمد زايد، علم الإجتماع : بين الإتجاهات الكلاسيكية والنقدية، ط1، دار المعارف، 1981، ص.110.

ونظام للمكافآت والجزاءات **(**الثواب والعقاب**)** من أجل تعزيز الجوانب الإيجابية وعزل مظاهر الإنحراف والخروج عن القواعد المؤطرة. وأيضا، أهمية أن يحظى النظام بإعادة النظر من وقت لآخر، لأن ذلك يحسن توجيهه ويضبط سيره وهذا ما يطلق عليه بتكيف النظام الإجتماعي مع بيئته الخارجية، ويتم بلوغ التكيف عادة عن طريق إعادة التنشئة الإجتماعية للأعضاء."[1]

والنتيجة، أن T.PARSONS لا يرى العقلنة ممكنة إلا بواسطة النظام المعياري المتكامل الذي هو في الأساس إنعكاس للإرادة الحرة للأفراد، وإن كان الكثير يعتقدون أن تلك الحرية زائفة في الواقع، وما الأفراد إلا ***لعب*** في يد ميكانيزمات الضبط المفروضة فرضا من أجل بلوغ التأقلم القسري مع النسق. وعليه، فغالبا ما تكون المعايير خارجة عن ضمائرهم. لذلك، فهم يعتبرونه قدم ***الطوعية*** بيد، وسحبها باليد الأخرى.

1- محمد عوض عبد السلام، مرجع سابق، ص ص.70-75. (بتصرف)

ثانيا/ العقلانية في التنظيم:

I- العقلانيـــــــة التنظيميـــــــة الكلاسيكيـــــــة:

1- ماكس فيبر: العقلنة البيروقراطية للتنظيم:

تركز اهتمام M.WEBER على التنظيمات الإجتماعية بأنواعها المختلفة، حيث كان يعتبرها أهم البنى الفرعية للنسق الإجتماعي العام كونها لم تترك جزئية واحدة من جزئيات حياة الأفراد في المجتمع، والأكثر من ذلك أنها تمثل الوسيلة المحورية لبلوغ الحداثة على مستوى الأمة. لذلك، فقد اعتنى بمعالجة الثنائية «منظمة – حداثة» في جملة العلاقات المترابطة التي تنطلق عنده من الفعل العقلاني الهادف إلى السلطة القانونية الشرعية، إلى المنظمة الرشيدة والوصول أخيرا إلى الحداثة وهي أعلى مراتب العقلنة التي يمكن تحقيقها.

تعني الحداثة "القدرة على الإستجابة للبيئة المتغيرة وإدارة النظم المعقدة." [1] فإذا كان التنظيم يبدو على أنه مكان لانتظام العمل الروتيني الموجه والهادف، فإن M.WEBER يتبنى ذلك المفهوم العملي الذي يحمل قيما صريحة ويجعل من ***القدرة***، أي الحداثة، على ارتباط وثيق بالتنظيم، لكن على نحو محدد يوجهه «نموذجه المثالي للبيروقراطية».

1.1- النموذج المثالي للبيروقراطية:

يعتقد M.WEBER أن الشكل البيروقراطي للمنظمة لم يظهر بالصدفة، وإنما يعود ذلك إلى نزوع الأنساق الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والتكنولوجية للمجتمعات الحديثة إلى التنبؤ والحساب الدقيق للنتائج في ظل سيادة القيم الرأسمالية، الأمر الذي يستدعي أن يرقى عمل الإدارة إلى الدقة والوضوح التامين وتنفيذ العمليات بأقصى سرعة. وإذ تقدم البيروقراطية الأطر الموضوعية لتخصيص الوظائف الإدارية، فالهدف الأساسي من وراء ذلك هو التصرف في العمل وفقا للقواعد واللوائح الرسمية المحسوبة بعيدا عن أي اعتبار للجوانب الشخصية للأفراد. على هذا النحو، يعرف M.WEBER النموذج المثالي بأنه "وصف متسق منطقيا، من وجهة نظر محددة، قادر على توضيح العلاقة بين الوسائل والغايات بالنسبة للأفعال والأحداث، و تفسير الأفكار بحيث يتمكن الباحث من

1- ستيوارت كليج، مرجع سابق، ص..50

ترجمة الأفكار الجزئية المتناثرة والتفسيرات والإرتباطات إلى مصطلحات علمية مفهومة." [1] بمعنى أن التصورات والقضايا التجريدية التي ينطلق منها هذا النموذج وهو في مرحلة من البناء الفكري الخام تجد، في كل مرة، ما يترجمها في الواقع العملي، وما يحفظ لها مثاليتها عند التطبيق، كما وتنجح في تحويل الأفكار إلى مصطلحات علمية مفهومة. لذلك، يرى M.WEBER أن الفعل العقلاني الهادف الذي ينشده التنظيم في أفراده لا يمكن أن يتحقق إلا بإسناد السلطة فيه إلى الشرعية القانونية التي تتجسد في بيروقراطية الإدارة، حيث اعتبرها الشكل الأمثل والوحيد الذي يتجاوز السلطة القائمة على الإعتقادات الزائفة والأحكام الشخصية الإعتباطية أو الرجعية التي تقف في وجه التحديث، مادامت أسس التحكم فيها تقوم على المعرفة.

وعليه، فالسلطة البيروقراطية تمارس السيطرة من خلال القواعد المنطقية العامة الخاضعة للتحليل الفكري، الواعي بالوسائل والأهداف والظروف العامة، الأمر الذي يكسبها صفة العقلانية، ويزيد من اتساع وشمولية وجودها ليغطي كامل الأنساق الإجتماعية التي تتفاعل في خضمها و وفقا لمحدداتها لتصبح "ذلك النظام الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ." [2]

ويقوم النموذج البيروقراطي العقلاني عند M.WEBER على مجموعة من الخصائص يلخصها الجدول الموالي :

1- محمد علي محمد، مرجع سابق، ص..235

2- خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص..24

	الخصائص	الوصف
وفقا لــ MAX WEBER يجب أن تتصف التنظيمات البيروقراطية بالخصائص التالية:	قواعد وأنظمة رسمية	إستخدام توجيهات مكتوبة للسيطرة والتحكم في كل تصرفات العاملين.
	قواعد موضوعية (غير شخصية)	إعتماد كل علاقات العمل على معايير موضوعية تتسم بالشمول والعمومية والثبات النسبي.
	تقسيم العمل	تقسيم كل الواجبات إلى مهام متخصصة يقوم بأدائها أفراد يملكون المهارات الملائمة المطلوبة.
	هيكل تنظيمي هرمي	ترتيب المراكز والأدوار بصورة واضحة وفقا للمستوى التنظيمي بحيث تتسلسل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.
	تدرج السلطة	يتحدد الحق في اتخاذ القرارات بموقع الشخص في الهيكل التنظيمي فالفرد له سلطة على من هم أدنى منه في الموقع أو المرتبة.
	نظام ضغط المعلومات	إستخدام وحفظ الوثائق والمستندات والسجلات لضبط سير العمل في التنظيم، وانفصالها التام عن الملكية الشخصية للأفراد.
	التعهد بالإلتزام الدائم للتنظيم	إبداء الولاء والإلتزام من جانب الأفراد للتنظيم عن طريق الوعي بالقواعد البيروقراطية، وإدراك أن احترامها يحقق لهم الأمن الوظيفي.

الجدول(01) يوضح خصائص النموذج البيروقراطي العقلاني.

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص.37. (بتصرف)

حيث يتضح من الجدول أعلاه أن الرسميات (والتي تتمثل في كل ما يصدر من سلوكات وتصرفات قائمة على نسق من القواعد واللوائح المستقرة نسبيا) هي الإطار الذي تحتكم إليه أعمال الأفراد وقراراتهم، بل ووجودهم نفسه، إذ لابد من سيادة الطابع الموضوعي واللاشخصي على كل

أنشطة التنظيم والتخلي عن الإعتبارات الذاتية والعاطفية المشوهة للأهداف، والمعيقة لإمكانية التنبؤ وحساب السلوك المتوقع. وعليه، يخضع توزيع الأدوار داخل البناء البيروقراطي لهذا النظام الثابت المحدد للواجبات الرسمية، كما تخضع السلطة له أيضا وبنفس درجة الثبات، فكونها ضرورية لإصدار التعليمات اللازمة لإنجاز الواجبات، فإن منحها وتحديد نوعها ومداها يستدعي ضبطا من نوع خاص تضمنه كفاءة القواعد البيروقراطية التي تشجع التخصص الوظيفي وتقسيم العمل لتحقيق أقصى درجات الإستفادة من خبرات الأفراد العاملين، وتطبيق الرقابة عليهم في الوقت نفسه بما يجعلهم محلا للمساءلة في حال الإنجاز غير الكفء لمهامهم.

إن انتظام الوظائف والمكانات طبقا لمبدأ التدرج الهرمي الرسمي من شأنه أن يضبط السلطة في التنظيم، فالإدارات العليا تشرف على الإدارات الأسفل منها. وهكذا، يصبح كل مرؤوس مسؤولا عن أعماله أمام رئيسه في نفس المستوى الإداري أو على المستوى الهيراركي العام. وينقسم هذا الأخير عادة إلى ثلاث (03) مستويات: ***القاعدة الصفرية***، وتضم العمال في أسفل الهرم ممن يمارسون وظائف عضلية، أقل راحة وأكثر روتينية، تنطوي على مخاطر وإزعاج، وتتميز بالمنحات القليلة المضافة للأجور. ويمثل هؤلاء الأعضاء « **الركيزة الفنية للمنظمة** » أو بالأحرى « **ركيزة التشغيل**» على حد قول H.MINTZBERG، لأنهم يصنعون المنتجات ويوفرون الخدمات الأساسية. المستوى الثاني هو ***الإدارة الوسطى***، التي تنقسم إلى إدارة الأقسام، والموظفين المساعدين، وموظفي الإسناد. وهم أحسن حالا من أفراد القاعدة الصفرية. أما المستوى الثالث فهو ***القمة الإستراتيجية***، أين توجد الإدارة العليا التي تقرر سياسات التنظيم الداخلية والخارجية.

وهناك مضمون آخر للبيروقراطية يركز عليه M.WEBER ويعتبره موضوعا أساسيا، وهو نظام ضغط المعلومات. فلابد من العناية بالسجلات والمستندات والوثائق التي تعتمد عليها إدارة التنظيم البيروقراطي لأنها السبيل الوحيد لتقييم التقدم في العمل، وبناء خطط التنبؤ المستقبلي، وتحديد نقاط القوة والضعف، والنجاح في وضع الإجراءات التصحيحية للأخطاء الممكن ارتكابها. وبالتالي، فهو لا يدعو فقط إلى ضرورة وجود نظام دقيق لإدارة المعلومات، بل ويؤكد على أهمية أن يمتلك التنظيم أرشيفا كاملا لتاريخه ولتاريخ الأعضاء فيه.

ويعتقد M.WEBER أن القواعد البيروقراطية، بشرعيتها وأسلوبها القائم على المساواة في الحقوق والواجبات، قادرة على تحصيل الولاء والإلتزام من الأعضاء الذين أصبح لديهم الوعي الرشيد بحجيتها، وقدرتها –في حال احترامها– على ضمان الأمن الوظيفي لهم. هكذا، ينجح التنظيم البيروقراطي العقلاني في تحقيق أهدافه تباعا، مع احتمال أقل قدر من الصراع وسوء الفهم بين

أعضائه، حيث توفر الرسمية له الثبات والإستمرار في استهداف الكفاءة والنمو. والنتيجة، أن M.WEBER لا يرى إمكانية بلوغ العقلنة التنظيمية إلا بواسطة تطبيق المبادئ البيروقراطية، وإن كان يبدي نوعا من الأسف حين يذهب إلى اعتبار الكفاية الناجمة عن النمو التنظيمي –في عالم الحداثة– تشكل أعظم تهديد لحرية الفرد والمؤسسات الديمقراطية في المجتمعات الغربية.

2.1– المشاكل الوظيفية للنموذج البيروقراطي:

لقد مثلت البيروقراطية –منذ أن ترجمت أعمال M.WEBER إلى اللغة الإنجليزية – موضوعات للكثير من النقاش والجدل والنقد، إرتكز بعضها على ما إذا كان النموذج يمثل وصفا نظريا دقيقا للطريقة التي يمكن بواسطتها بناء المنظمات في الواقع الميداني، واهتم البعض الآخر بكشف نقاط الضعف المترتبة عن تطبيقاته، كما أبدى آخرون تخوفهم من انهيار مبادئ الحرية والمبادأة الفردية نتيجة طغيان القيم البيروقراطية.

1.2.1– نظرة فيبر المتشائمة للبيروقراطية:

لقد كان أول المتشائمين صاحب الإتجاه نفسه عندما أشار إلى الإنعكاسات السلبية التي تصاحب الإنتقال نحو البيروقراطية، وأثر ذلك على الديمقراطية والحريات الفردية. فقد ذهب M.WEBER إلى أن "زيادة حدة تقسيم العمل قد أدى إلى انهيار شخصية العامل، بالإضافة إلى ظهور المركزية في قمة التسلسلات الرئاسية للتنظيمات التي أصبحت تحكم بواسطة قواعد أكثر رسمية تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية، مما فرض في النهاية قيودا على حرية الفرد الشخصية وجعل من البيروقراطية إدارة نفوذ وسلطات من الطراز الأول لصالح من يمسك بدقة التنظيم البيروقراطي."[1]

ومن ثم تسيطر الإتجاهات التسلطية والإستبدادية المجسدة في أصحاب القوة والنفوذ الذين يستخدمون معارفهم المتراكمة، نتيجة الخبرة في الخدمة والرصيد الضخم من المادة التسجيلية التي لا تتوفر لغيرهم لتثبيت مواقعهم في التنظيم والسيطرة عليه، وبالتالي ممارسة السلطة خارج النطاق الذي تحدده الوظيفة الرسمية.

وفي هذا الصدد، يذهب CHARLES HYNEMAN أبعد من ذلك عندما يعترف "بأن التنظيم البيروقراطي لديه من الوسائل والأساليب المختلفة ما يمكنه أن يقوض أو يحكم ***الحكومة*** بمعنى

1– طلعت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع الصناعي، ط 1، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، السعودية، 1982، ص ص.107–108.

«**المؤسستين التشريعية والتنفيذية**»."[1]، وفي ذلك إشارة إلى الممارسات الإنحرافية –التي تظهر نتيجة الرسمية المفرطة وغير العقلانية– الممكن اتباعها من قبل أصحاب السلطة في المؤسسات البيروقراطية. بالإضافة إلى إمكانية إحباط المطالب الشرعية بحجة الإلتزام بتطبيق القواعد؛ وخلق صراعات وتناقضات في التنظيم في مسألة الحقوق والواجبات؛ بين الأفراد الذين يشغلون مكانات معينة نتيجة مؤهلاتهم العالية، وأولئك الذين حصلوا عليها بحكم انتماءاتهم البورجوازية أو السياسية؛ وتهديد أسس المساواة ومبدأ تكافؤ الفرص، وفتح الطريق أمام ظهور نظام بلوتوقراطي.[*]

2.2.1– مشكلة الديمقراطية في التنظيم عند ميشلز:

بين R.MICHELS أحد عيوب النموذج المثالي للبيروقراطية، ونزع عنه صفة الرشد كونه يحد من حرية الأفراد بل ويسلبها لصالح فئة أخرى نافذة في المجتمع يطلق عليها تسمية «**الصفوة**». فلقد أدرك أن النمو المتزايد الذي تعرفه التنظيمات الكبيرة في أجهزتها الإدارية يجعل تحقيق الديمقراطية مطلبا في غاية الصعوبة – برغم الإيديولوجيات التي تعتنقها هذه البناءات البيروقراطية والمؤكدة على الحرية والمساواة وتكافؤ الفرص– خاصة إذا ما تعلق الأمر بإشراك أعضاء التنظيم في عملية إصدار القرارات.

فالواقع، حسب R.MICHELS، يشير إلى استحالة حدوث ذلك لأن غالبية الأفراد ينتمون إلى طبقتي العمال وصغار الموظفين ممن لا يتوفرون على القدرات المعرفية والإدارية. لكن، وبالمقابل، ينتهز قادة التنظيم الفرصة فيتحكمون في قنوات الإتصال لتدعيم سلطاتهم ومراكزهم بما يزيدها ثباتا واستقرارا، "وما يلبث هؤلاء القادة أن يكتسبوا بحكم مواقعهم الوظيفية وخبراتهم المتعاظمة معرفة متخصصة ومهارات سياسية تبعدهم بالتدريج عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم، وتشجعهم على السعي لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة التي تتركز حول المحافظة على الأوضاع التي يشغلونها."[2] فيحدث التحول عن الأهداف الفعلية للتنظيم وعن المبادئ العقلانية للبيروقراطية على الأقل من ناحيتين: الأولى، خشية إغضاب من هم أكثر نفوذا. والثانية، تعريض مكاناتهم للخطر. وتأخذ العلاقة بين القادة

1– طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص.116.

[*]النظام البلوتوقراطي PLOUTOCRATIE هو الذي تكون السلطة فيه حكرا على أصحاب المال والثروة، والبلوتوقراطي PLOUTOCRATE هو الرجل القوي بثروته وأمواله.

2– السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، ط 5، دار المعارف، 1985، ص.63.

وجماهير العمال في التباعد تحت ضغط المصالح، ليصبح القادة جزءا تابعا ومكملا للصفوة، والتنظيم ساحة لخدمة الأوضاع المشخصة.

ولقد أوضح R.MICHELS من خلال نظريته هذه التي تسمى نظرية الصفوة أو الأوليغارشية* كيف أن التعود على ممارسة القيادة يحدث تغيرا نفسيا في شخصية القائد، حيث يبالغ في إيمانه بسلطته، فيعتقد نفسه مركز النسق، إلى أن يصل به الأمر إلى نسب التنظيم إليه وكأنه توارثه عن أسلافه. وعليه، فقد كشفت أبحاث R.MICHELS عن ظاهرة إستبدال الأهداف في التنظيمات البيروقراطية، وانحراف السلطة من استهداف الغايات الشرعية إلى خدمة الذات الفردية. لذلك تميزت تحليلاته بالطابع التشاؤمي، خاصة وأنه يدرك أن غياب الديمقراطية داخل التنظيمات البيروقراطية يقلل من إمكانية وجودها على مستوى المجتمع ككل.

وتتأكد نتائج R.MICHELS بالنظر إلى ما كشفت عنه أبحاث H.MINTZBERG المعاصرة والتي دفعته إلى اعتبار المنظمات « **مواقع لألاعيب السلطة**»، حيث نجده يفرق بين فئتين : الأولى، من داخل التنظيم ويسميها ***الإئتلاف الداخلي***. والثانية، من خارجه وهي ***الائتلاف الخارجي***. "ويقصد بمصطلح «إئتلاف» إستدعاء إدراك مجموعة من الأفراد ممن يساومون ويفاوضون ويهندسون توزيعا معينا لنفوذ التنظيم فيما بينهم."[1]

<u>3.2.1- النموذج المعدل لبيتر بلاو:</u>

حاول P.BLAU تقديم نموذج معدل للبيروقراطية لتغطية العجز الذي تولد عن النموذج المثالي الأصلي لــ M.WEBER الناتج أصلا، في نظره، عن حدة تسلط القواعد البيروقراطية.

وقبل ذلك، نجده يفرق بين شكلي التنظيمين، البيروقراطي والديمقراطي، على أساس المبدأ التنظيمي السائد في كل منهما، حيث يقوم الأول على ***<u>مبدأ الفعالية</u>***، ويركز الثاني على ***<u>مبدأ حرية الإختلاف</u>*** لذلك تمسك بزمام السلطة فيه مشيئة الأغلبية.

ولم يعتبر وجود التنظيمات البيروقراطية مناقضا لقيم الحرية والمساواة، فإذا كانت القواعد الرسمية من شأنها أن تركز السلطة لصالح فئة قليلة وأن تحد من حرية الجماهير، فإن الأبنية

---

*الأوليغارشية OLIGARCHIE تفيد معنى تركز السلطة في يد القلة، والتي يمكن أن يكون أفرادها من أصحاب الثروة (البلوتوقراطيين)، أو الأرستقراطيين.

1- ستيوارت كليج، مرجع سابق، ص.137.

البيروقراطية تقوم بوظائف هامة في المجتمع لا يمكن الإستغناء عنها، للدرجة التي لا تتحقق فيها الأهداف الديمقراطية إلا بقيام التنظيمات البيروقراطية التي تؤسس لوضعها حيز التنفيذ.*

ويرى P.BLAU أن "دراسة M.WEBER عن البيروقراطية تتضمن فكرة وهمية مؤداها أن الترشيد التنظيمي يأتي فقط من أعلى التنظيم البيروقراطي، كما أن النموذج المثالي ينطوي على فكرة ضمنية مؤداها أن العضو في التنظيم البيروقراطي يتصرف بشكل رشيد، فقط إذا كانت مهمته أو وظيفته محددة ومرسومة له بوضوح، وكل ما يخرج عن هذا الإطار هو بعيد عن الرشد، الأمر الذي – في الحقيقة– يحرمه من حرية التصرف والمبادأة الشخصية."[1]

وللتفوق على النمط البيروقراطي أحادي الجهة لـــ M.WEBER يراهن P.BLAU على جملة العوامل الداخلية والخارجية التي بإمكانها تحويله إلى نمط ابتكاري يهتم بالتغيير على المستويين الهيكلي والبشري. على هذا النحو، توصل إلى أن مخالفة القواعد البيروقراطية بشكل متعمد في بعض الأوقات لا يعتبر معوقا وظيفيا، بل هو دافع حيوي لتبني طرق تكيف جديدة تظهر في صورة تدعيم لتلك القواعد بصورة أكثر فعالية، على أن يكون الضبط لا مركزيا وهو شرط أساسي يؤدي تزامنه مع مواقف أقل سلطة ورسمية إلى تحرر الأفراد من الإنصياع الأعمى للقواعد والإجراءات، التي تعجز في الحقيقة عن مواجهة كل الظروف المحتملة وبالتالي إثبات القدرة على التصرف بوعي ورشد.

وعليه، يرى P.BLAU أنه من خلال خلق الظروف الملائمة لإحداث التكيف في مختلف عناصر البناء البيروقراطي، تتمكن التنظيمات من تحقيق أعلى درجات العقلنة والفعالية، والحرية لأفرادها وللمجتمع بصفة عامة. وقد ميز بين خمسة (05) شروط للتكيف البيروقراطي المستمر[2]:

- ❖ يرى P.BLAU أن القدرة على ابتكار أنماط جديدة للتكيف تتحقق عندما يسمح التنظيم لأفراده بحرية التصرف وإصدار الأحكام من خلال لا مركزية إجراءات الضبط، لأن ذلك يؤدي إلى شعور العامل بالأمن الوظيفي فيتحرر ويتمكن من القيام بعمليات تكيف تدفع إلى التغيير الإيجابي.

---

*من المبادئ الديمقراطية الأساسية "المساواة أمام القانون" الذي ترعى تطبيقه الهيئات التنفيذية القائمة على أساس بيروقراطي. إن وجود مثل هذه البناءات البيروقراطية ضروري إذن حتى يتمتع جميع أفراد المجتمع بحرياتهم وحقوقهم.

1– سعيد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص..114.

2– نفس المرجع ، ص ص.117–118.

- ينادي P.BLAU بأهمية نشر ***التوجيه المهني*** بين العمال، لأنه يضمن التوحد العام والتعرف على القيم والمعايير التنظيمية. كما يؤكد أن التقييم على أساس النتائج المحققة، وليس على الوسائل المستخدمة هو الذي يدعم التوجيه المهني.
- يؤكد P.BLAU أن التفاعل التعاوني المتكرر بين العمال يؤدي إلى إحداث التجانس في البناء البيروقراطي، حيث يؤدي التماسك الإجتماعي في البيئة التنظيمية إلى فسح المجال أمام تطور وسائل تكيف جديدة مستقلة عن القواعد الرسمية.
- يشير P.BLAU إلى أن انخفاض حدة الصراع بين الإدارة والعمال من شأنه أن يدفع إلى مزيد من الرشد الذي يظهر في العمل الخلاق المبدع الناتج عن عمليات التكيف الإيجابية.
- يؤكد P.BLAU على ضرورة تقنين الأهداف المراد تحقيقها حتى يتحرك كل فرد داخل التنظيم في الإتجاه الصحيح، دون أن يمس ذلك الوسائل التي يستخدمها لبلوغ الغايات.

وعليه، يصبح التقييم على أساس النتائج وليس على أساس الطرق والوسائل المتبناة.

4.2.1- مشكلة جمود السلوك الوظيفي عند روبرت ميرتون:

يعتبر R.MERTON من العلماء البارزين الذين أدركوا ***النتائج غير المقصودة*** لنموذج M.WEBER المثالي للبيروقراطية. (وهو إذ يكشف عن ذلك لا ينفي تماما صدق النموذج، وإنما يوضح كيف يتخذ التطبيق منحى معاكسا لأسس الفعل وغاياته).

واستعمال هذه العبارة في حد ذاتها، وإن كان يدل على وجود معوقات أو مشاكل وظيفية تؤثر على العقلنة التنظيمية لا يعني إطلاقا أن أفعال الأفراد قد أصبحت غير إرادية (غير قصدية) أو أنها خرجت عن التحكم لسبب مجهول، إنما يبقى الفعل إراديا على سلبياته حيث يعزى التحول إلى الفراغات التي تظهر في النموذج عند التطبيق الميداني.

لقد انطلق R.MERTON من قضية متفق عليها هي "ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم، وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد والمستمر لثبات السلوك، وهذا يعني بطبيعة الحال تحديد المسؤولية والإختصاص. أما ضمان ثبات السلوك والتنبؤ به فيتطلبان توافر إجراءات مقننة تتخذ على الدوام طابعا نظاميا ومتابعة لعملية تنفيذ هذه الإجراءات."[1]
الشيء الذي تترتب عنه عدة نتائج أهمها:

1- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص..81

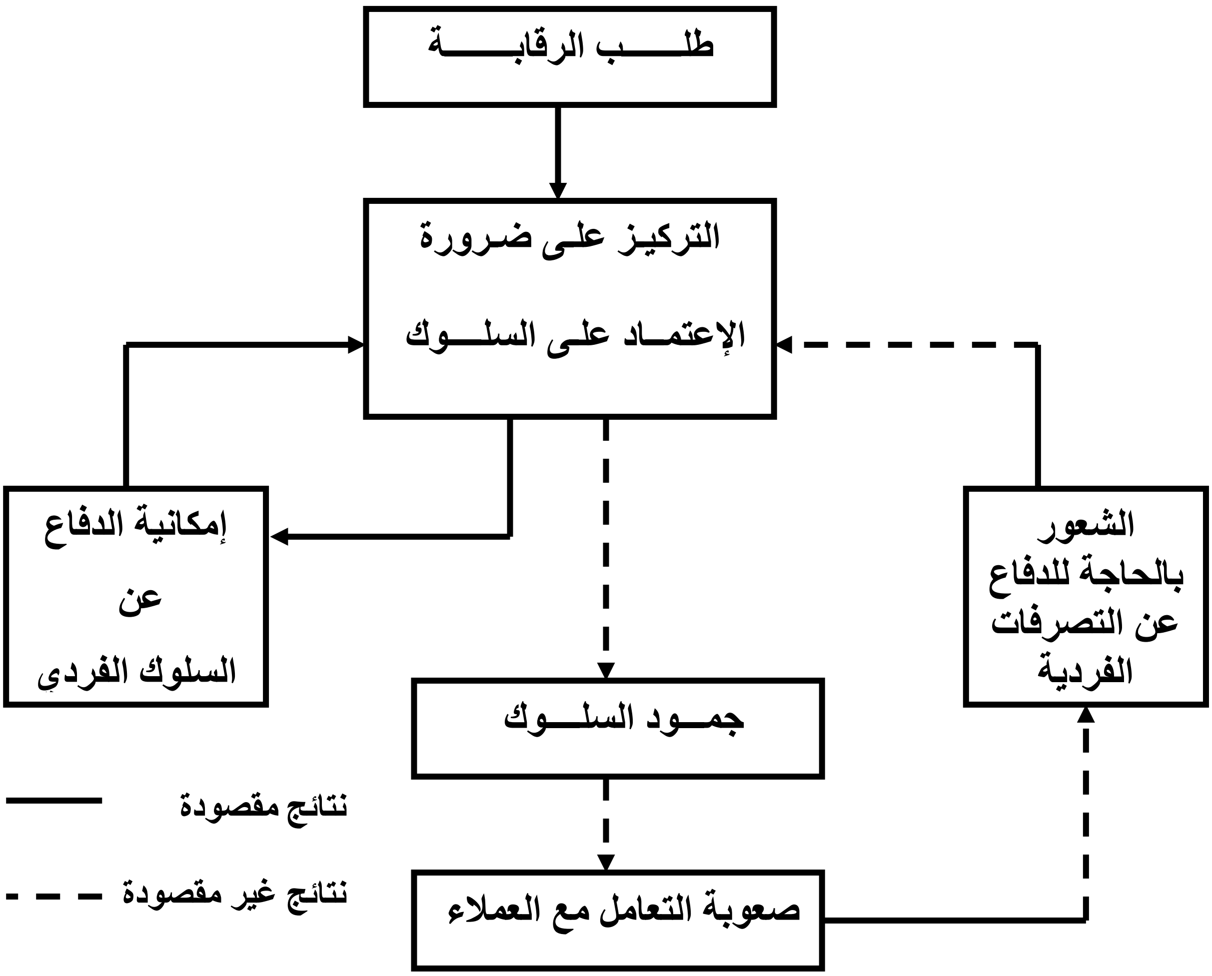
- زيادة حدة الرقابة المفروضة على الأفراد – والمرغوبة من الإدارة العليا– أثناء تأديتهم لأدوارهم الوظيفية، وبالتالي التركيز على العلاقة بين الوظائف والأدوار في مقابل الإهتمام بالعلاقات الشخصية والإجتماعية الداخلية.
- زيادة الإعتماد على سلوك الأفراد الذين أصبحوا متشبعين بمعايير التنظيم وقواعده، حيث يؤدي ذلك إلى تنميط السلوك بما يسهل اندفاعه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- السلوك المنمط المحدد بالمعايير والخاضع للرقابة يُمَكِنْ الإدارة العليا من تحديد وتقييم البدائل المتاحة واختيار الملائم منها لاتخاذ القرارات المناسبة، حيث تؤدي المراجعة المستمرة للإجراءات الرقابية إلى إمكانية الموازنة بين الواقع والبدائل المختارة.

وإذا كانت هذه النتائج ترفع من قدرة التنظيم البيروقراطي على التنبؤ بسلوك أعضائه، فإنها في المقابل تضعف من مرونة الأفراد إلى الدرجة التي يصبح فيها سلوكهم ***جامدا***. ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- تدهور العلاقات الشخصية بين الأعضاء في التنظيم، وبينهم وبين المستفيدين من خدماته. الأمر الذي يمنعه من بلوغ أحد الحاجات النسقية الأساسية التي يسميها R.MERTON ***التدعيم***. (تدعيم ارتباط الأفراد بعضهم ببعض، وبالتنظيم، وبالبيئة الخارجية).
- إكتساب الأفراد للقواعد والمعايير بهذا الشكل المركز والمضغوط يجعلهم يحسنون استثمار الفراغات الطبيعية فيها، وبالتالي الإنتقال إلى خدمة أهدافهم المستقلة عن غايات التنظيم والبعيدة عما ينشده. وهو ما يطلق عليه R.MERTON أيضا ***ظاهرة استبدال الأهداف***.
- ضعف الإنسجام والتنسيق الوظيفيين بين الأفراد نتيجة التخصص الكثيف المقيد بالمعايير، الأمر الذي لا يساهم – في الحقيقة– في اتخاذ القرارات المناسبة.

ويعترف R.MERTON أن هذا الخلل الوظيفي المجسد في ظاهرة ***جمود السلوك***، وإن كان يمثل معوقا وظيفيا خطير العواقب، إلا أنه يحقق رغبة الإدارة العليا في إحكام الرقابة والسيطرة على التنظيم وتدعيم نفوذها، كما يوفر قوة لمن هم في أسفل الهرم التنظيمي، وهامشا شرعيا للمناورة والتجاوزات، وكل ذلك يزيد من متاعب الجمهور الخارجي للتنظيم.

ويوضح المخطط أسفله الخلل الوظيفي للبيروقراطية كما يتصوره R.K.MERTON :



<u>المخطط (01) يوضح مشكلة جمود السلوك الوظيفي كنتيجة للخلل في النموذج المثالي للبيروقراطية.</u>

المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص.41.

<u>5.2.1- مشكلة عدم الطاعة عند فيليب سلزنيك:</u>

لقد ركز P.SELZNICK على جانب آخر من جوانب التنظيم البيروقراطي وهو ***تفويض السلطة***، ورأى مثل R.K.MERTON أن ظاهرة استبدال الأهداف تأخذ أبعادا غير متوقعة كانعكاس طبيعي لاستخدام الأساليب الرقابية المكثفة، مما يؤثر في النهاية على مستوى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم التي يكون M.WEBER قد أغفل أهميتها في نموذجه العقلاني. كما كشفت بحوثه عن تنامي الإتجاه نحو الأوليغاركية (وقد مثلت صلب أعمال R.MICHELS) التي تنمو وتستتر خلف غطاء زائف من الديمقراطية.

ويعتقد P.SELZNICK أن "النسق البيروقراطي يواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم نظرا لتعقد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها. غير أن ذلك التفويض يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم، لأن وحداته الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة، واعتبارها غايات في حد ذاتها –وربما لا تكون كذلك– الأمر الذي يستدعي ضرورة استرجاع مركزية الضبط والإدارة. وبما أن قضية تفويض السلطات يعاد طرحها من جديد، وبشكل ملح، يعاود الخلل في الظهور بنفس الشكل وربما بوتيرة متصاعدة الشيء الذي يوقع التنظيم في حلقة مفرغة CERCLE VICIEUX".[1]

إن زيادة التفويض في التنظيم يؤدي إلى زيادة مستوى التخصص الوظيفي، ويتبعه ارتفاع درجة المؤهلات الثبوتية المطلوب توافرها في الأعضاء، واستقلال كل منهم بجدول أعمال منسوب للأهداف، كما يرونها هم شخصيا، مما يؤدي إلى المساس بالتزامات التنظيم، وهو ما يطلق عليه P.SELZNICK ***مشكلة عدم الطاعة*** التي تصل إلى الظهور وفق النموذج التطوري التالي:

- هناك حاجة متزايدة من قبل الإدارة العليا لإحكام الرقابة على التنظيم.
- يتم تفويض السلطة لمقابلة الطلب ويزيد بذلك تأهيل الأفراد على المهام المتخصصة، فالتفويض يرفع من درجة التركيز لكن على أقل عدد من المشاكل، الأمر الذي يعني إكساب الأفراد لخبرة أعلى في مجالات عمل محدودة.
- يؤدي تفويض السلطة إلى انتظام أحسن لسير العمل، فتزيد الحاجة إليه سعيا وراء تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية.
- في المقابل، يجر المزيد من الإعتماد على التفويض إلى تجزئة التنظيم أكثر، فتطغى المصلحة المباشرة لكل جزء تنظيمي على المصلحة العامة، ويغدو نجاح الوحدة أشد أهمية من نجاح التنظيم ككل.
- ينجر عن تشتت الأهداف واختلافها بين الوحدات التنظيمية ظهور الصراع والتوتر في علاقة الأنساق الفرعية بعضها ببعض، مما يجعل القرار رهين الإستراتيجيات الفردية لكل جزء خاصة إذا لم تكن الأهداف العامة للتنظيم موضع اعتبار.
- يظهر عدم التكامل بين أهداف الوحدات والأهداف العامة للتنظيم (الأكثر أهمية). ولمواجهة الموقف فإن النسق العام يعمد إلى زيادة تفويض السلطة لمواجهة التدهور في الإنجاز وتحقيق التزاماته، وبهذه الطريقة يستمر الخلل الذي يزيد من مشاكل البناء البيروقراطي.

1- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص.119-120.

والنتيجة، أن تفويض السلطة كأداة رقابية تستهدف الفعالية التنظيمية يفضي إلى نتائج إيجابية (إرتفاع خبرة وكفاءة الأفراد) وأخرى سلبية غير مرغوبة (تبعثر قدرات التنظيم وتشتت أهدافه). وعليه، فالتنظيم البيروقراطي يعاني من طغيان بعض الجوانب اللاعقلانية التي تؤثر على سيره ونموه.

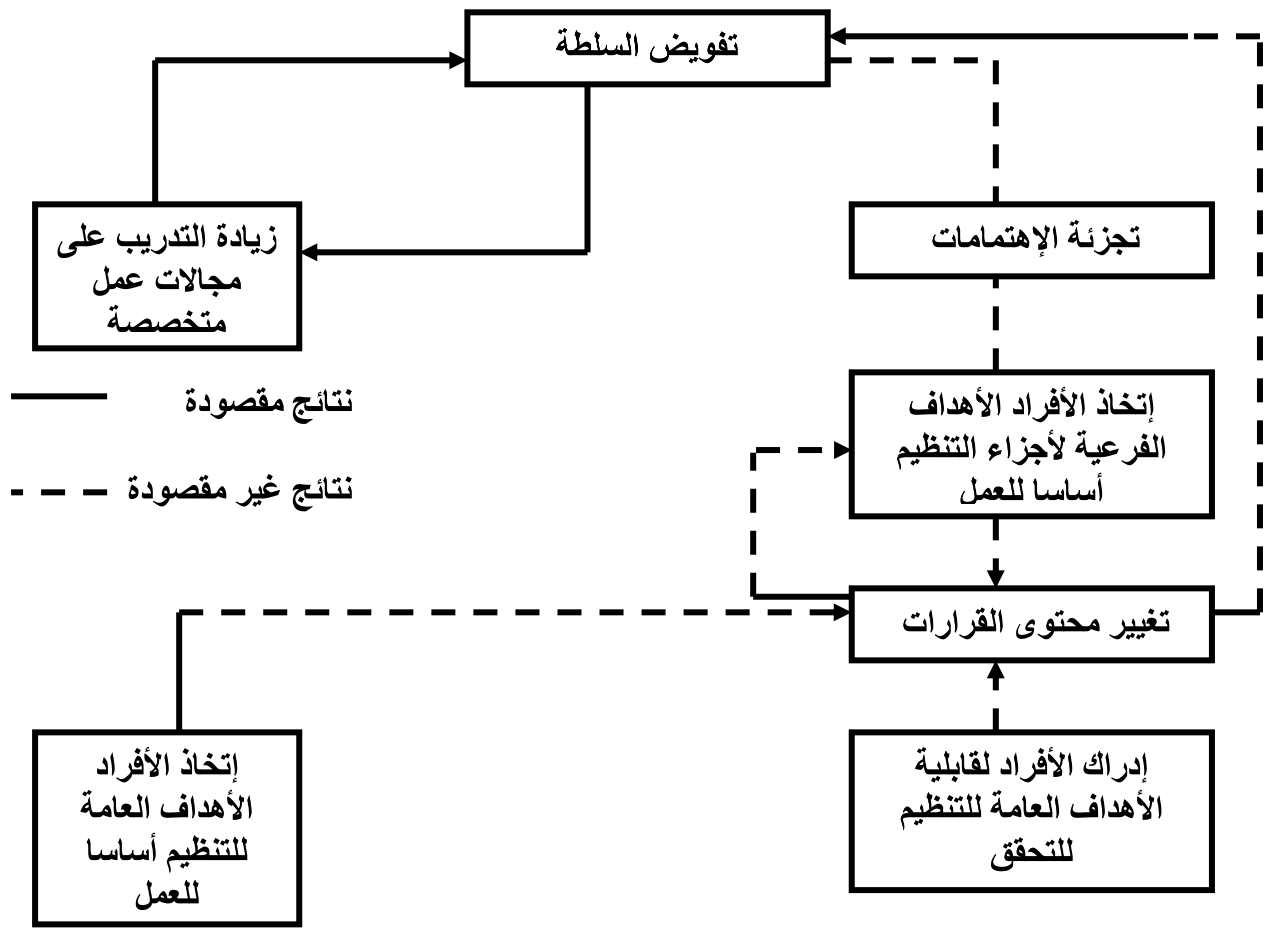
ويبدو البديل الذي يقدمه P.SELZNICK مرتكزا على ضرورة تدعيم النسق التعاوني بين الوحدات التنظيمية كميكانيزم يوفر التوازن والإنسجام. لذلك، يحدد أنساق الفعل العقلاني في نقطتين أساسيتين هما:[1]

أ-<u>نسق الفعل:</u> حيث يتطلب البناء التنظيمي التحكم في عناصر الضبط والرقابة والتفويض في جو من الظروف الفيزيقية الملائمة لإدراك حقيقة أفعال الأفراد وأهدافهم.

ب-<u>النسق الرسمي:</u> حيث يتطلب البناء التنظيمي التكيف مع البيئة الخارجية له سواءا كانت فيزيقية أو اقتصادية أو اجتماعية، وهذا يحتاج بالضرورة إلى تشكيلة من العلاقات الرسمية القادرة على التأقلم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويوضح المخطط أسفله الخلل الناتج عن الزيادة في تفويض السلطة وفقا لتصور P.SELZNICK :

1- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص.341.



المخطط (02) يوضح مشكلة عدم الطاعة كنتيجة للخلل في النموذج المثالي للبيروقراطية.

المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص.45.

6.2.1- *القواعد البيروقراطية التمثيلية عند ألفن غولدنر:*

إهتم A.GOULDNER من جهته بالنظام القانوني الذي تقوم عليه سلطة البناء البيروقراطي كما جاء به النموذج المثالي الفيبري الذي يعتبر أن فعالية السلطة تتوقف على طريقة صياغة القواعد والإجراءات، بالإجبار أو بالإجماع والإتفاق، أوبهما معا على اعتبار أنها لا تتنافى مع المعايير والقيم الرشيدة، مما يكسب أي نوع من الرقابة المفروضة على أعضاء التنظيم -وفقا للقواعد تلك- كل الشرعية والمصداقية.

ويرى A.GOULDNER أن M.WEBER قد خلط بين نمطين من أنماط السلطة القانونية، أو أنه اعتبرهما كما لو كانا نمطا واحدا. النمط الأول، هو الذي يمكن أن يطلق عليه ***البيروقراطية النيابية (التمثيلية)*** وفيه توضع القواعد القانونية بالإتفاق بين الرئيس والمرؤوس وبالإرتكاز على أسس ديمقراطية. والنمط الثاني، هو ما يمكن أن يطلق عليه ***البيروقراطية الجزائية (العقابية)*** ، تفرضه السلطة على الأفراد ويستمد شرعيته من جانب واحد فقط هو الإدارة."[6]

ويؤدي عدم التمييز بين النمطين في النموذج الأصلي، على حد تعبير A.GOULDNER، إلى التأثير على عملية صياغة القواعد الإجرائية وعلى فعالية السلطة البيروقراطية في التنظيم، إلى أن يصبح استخدامها متفاوتا بين الأفراد كل حسب مصالحه، فهي بالنسبة للرؤساء وسيلة للعقاب، وبالنسبة للمرؤوسين أداة للمساومة.

ويخلص A.GOULDNER إلى نتيجة أساسية مفادها أن النظام الرقابي الناب ع من شرعية السلطة في البناءات البيروقراطية يوضع لغرض واحد هو الحفاظ على استمرار وتوازن جزء فقط من التنظيم (القمة الإستراتيجية) ما يؤدي في الأخير إلى الإخلال بتوازن الأجزاء الأخرى القاعدية وتهديد الأهداف التنظيمية.

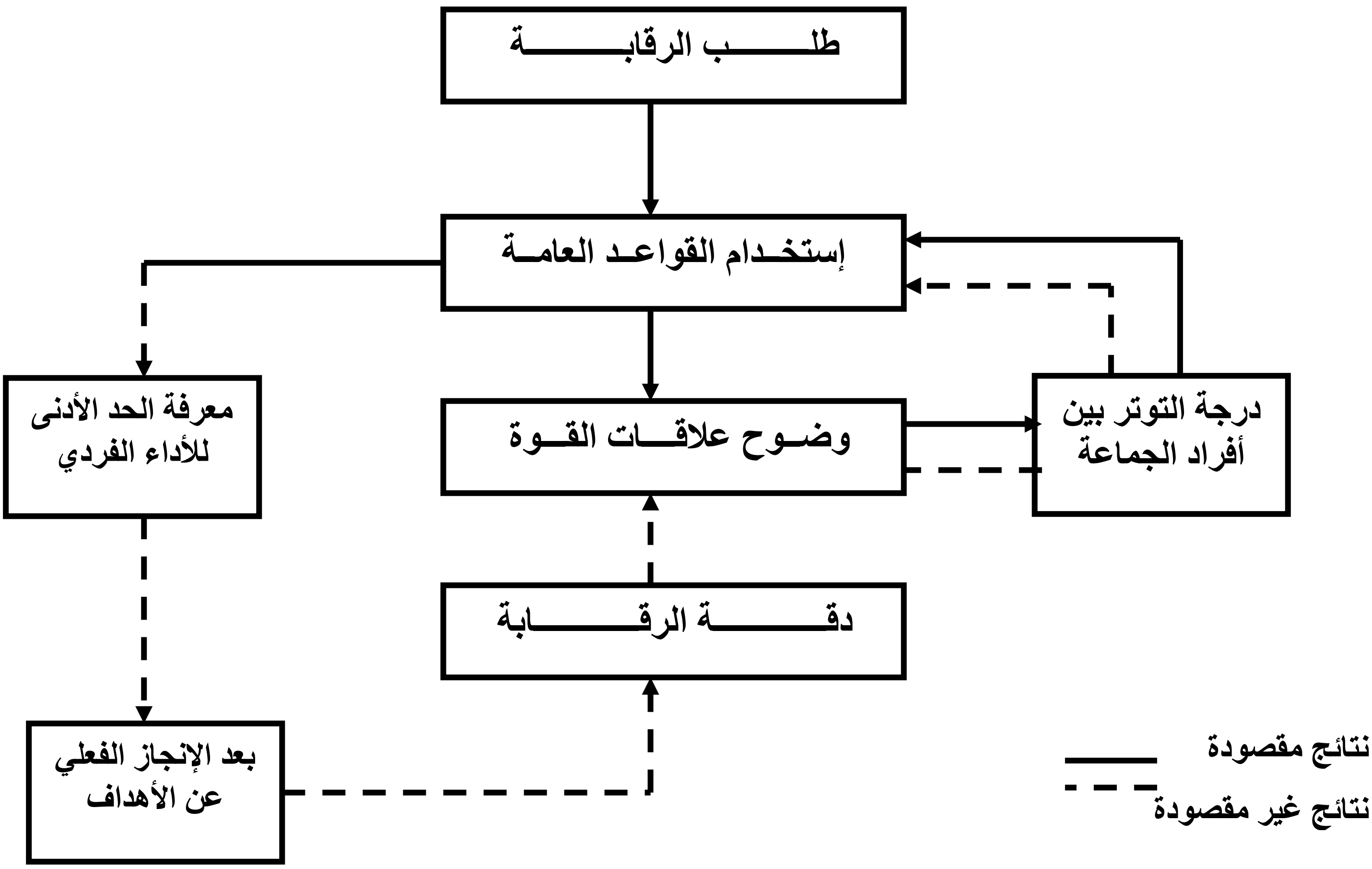
وعليه، يتطور الخلل الوظيفي ويفضي إلى نتائج غير متوقعة على النحو التالي:

- تركز القمة الإستراتيجية في التنظيم البيروقراطي على الرقابة من خلال التعليمات واللوائح المحددة لسير العمل.
- ينخفض الشعور بمظاهر القوة في النسق التنظيمي ما دام الجميع خاضعا لنفس القواعد.
- يميل الأعضاء وفقا لذلك إلى قبول سلطة الرؤساء المستمدة من طبيعة أدوارهم ومراكزهم، فتقل حدة الصراعات التنظيمية.
- يأخذ تدعيم القواعد القانونية في التنظيم بعدا أكبر لفعاليتها في ضبط الأفراد وتقليص النزاعات، غير أن "تعريف القواعد للحد الأدنى للسلوك المقبول والحد الأدنى لمتطلبات الأداء الواجبة على الأعضاء يؤدي إلى ابتعادهم عن إضفاء الصفة الذاتية على الأهداف

1- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص.112-113.

- التنظيمية، أي اعتبارها إحدى أهدافهم الشخصية، واكتفائهم ببذل أقل الجهود وبالتالي تحقيق أدنى مستويات الإنجاز التي تحددها القواعد."[1]
- تزداد حدة المشكلة عندما تفسر القمة ما يحصل بأنه فشل، فتضاعف الرقابة وتدقق الإشراف وتدعم ترسانة القواعد، ما يؤدي إلى مزيد من الإنخفاض في معدلات الأداء.
- تصبح علاقات القوة في هذا الظرف أكثر وضوحا، والسلطة أشد حزما، فيدرك الأفراد أخيرا أنهم محل سيطرة واستغلال القمة الإستراتيجية السلطوية، فتتضاعف حدة التوترات ويختل نظام التنظيم.

ويوضح المخطط أسفله الخلل الوظيفي للبيروقراطية وفقا لتصور A.GOULDNER



<u>المخطط (03) يوضح مشكلة تركيز الرقابة وأثرها السلبي على أهداف التنظيم كنتيجة للخلل في النموذج المثالي للبيروقراطية.</u>

المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص..48

1- جون. هـ. جاكسون – سيريل .ب. مورقان، نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة، ترجمة: خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص.188.

3.1- نموذج فيبر المثالي والواقع العملي:

لم تكن المشاكل المترتبة عن التطبيق الواقعي للنموذج المثالي الفيبري -والتي تم التطرق لها- الوحيدة التي أمكن كشفها. بل هناك المزيد من المعوقات والإختلالات الوظيفية والنتائج غير المقصودة الناجمة عن نقاط الضعف الطبيعية في البيروقراطية، والتي تجعل الباحث يعيد النظر ويؤجل الحكم على مدى عقلانيتها. من ذلك أعمال JAMES THOMPSON التي ينتقد من خلالها النموذج البيروقراطي لتجاهله البيئة الخارجية للتنظيم، واعتباره ***نظاما مقفلا*** الأمر الذي يضعف قدراته على التنبؤ والتخطيط الضروريين لترسيخ العقلنة. لذلك، يرى أن النموذج البيروقراطي قد تم تأسيسه على افتراضات خاطئة، أو بالأحرى مؤدلج ة ما دام يلغي أحد العناصر الهامة (البيئة) التي تكسب التنظيم القدرة على التخطيط وبالتالي بلوغ الرشد التنظيمي، و MICHEL CROZIER الذي اهتم بظاهرة الروتين حيث كشف أن مصدره ليس الفرد في حد ذاته، وإنما سببه هو تأثير جماعة العمل على الفرد (بمعاييرها وقيمها التي اتفقت عليها) . " وتوصل إلى أن الروتين ونواحي الجمود والتعقيد في النظم البيروقراطية، إنما هي عناصر متداخلة لما يمكن أن يسمى ***الحلقة الجهنمية*** التي تظهر جراء مقاومة الفرد للقيود والقواعد التي يتم فرضها عليه بشكل قصري ."[1] وانتقادات أخرى لــ ANTONIE DOWNS و AMITAI ETZIONI و DAVID MOORE وغيرهم.

غير أن الذي يمكن ملاحظته والتسليم به هو أن كل تلك الإنتقادات الميتودولوجية والإجرائية التي مست الجوانب التكوينية والوظيفية للنموذج الفيبري لم تقدر على إلغائه أو استبداله، بل وفرت في الحقيقة بدائل لأجزاء النظام الأكثر عرضة للخلل، وساندت في كل مرة البناء البيروقراطي ومنعته من الإنهيار. وحتى M.WEBER نفسه في معالجته لقضايا العقلانية والتحديث، ودعوته إلى ضرورة ارتكاز المسعى إليهما على النموذج المثالي، لم يكن يصور البيروقراطية على أنها الأسلوب الأوحد لبلوغ التطور (والدليل التشاؤم الذي أصابه جراء تخوفه من الرشد المتزايد للبيروقراطية وانعكاس ذلك على حياة الفرد والمجتمع) ، وإنما كان يدعو إلى أهمية تبني النماذج المثالية التي تنفرد بقدرتها على ربط المستويات التجريدية والوقائع العملية بأقصى درجات الفعالية. لذلك يعتقد KARL MANNHEIM أن "التفسير الدقيق لمصطلح «**نموذج مثالي**» كما يقصد الإشارة إليه M.WEBER هو« **الفكرة التي لا يمكن أساسا تحقيقها** »."[2] أو كما يقول BRYAN TURNER "إن النموذج

1- علي السلمي، مرجع سابق، ص.53.

2- جون. هــ. جاكسون- سيريل .ب.مورقان، مرجع سابق، ص.227.

المثالي –وفقا للتصور الفيبري– لا يشكل أسلوبا للفعل الواقعي، وإنما يعتمد شكلا مثاليا مفترضا يمكن المضاهاة (المماثلة) في ضوئه، والمقارنة أيضا، والتي تساعد على فهم ما هو قائم فعلا."[1]

<u>2– فريدريك تايلور: العقلنة التقنية للتنظيم:</u>

جاءت نظرة F.W.TAYLOR للتنظيم مختلفة بعض الشيء عن نظرة M.WEBER الشمولية وإن كانت لا تخرج عن سياق النموذج البيروقراطي من ناحية الخصائص العامة الهيكلية والوظيفية للبناء التنظيمي، ومحددات طرق انتظام العمل فيه، والسعي إلى استهداف العقلنة. لقد اهتم F.W.TAYLOR بالمستويات التشغيلية، بمعنى أن تحليلاته جاءت لتركز على قاعدة الهرم التنظيمي حيث يتم تنفيذ المهام الإنتاجية الفعلية. ويرى الكثيرون أن جهوده قد ساهمت في الخروج بما أصبح يعرف فيما بعد «**بنظرية الإدارة العلمية** » من العشوائية والإرتجالية إلى التطبيق العلمي القائم على الأسس والمبادئ المنطقية المبنية على الملاحظة المنظمة والتجربة، كما أدى تزامنها مع بداية شيوع أفكار M.WEBER عن البيروقراطية إلى إخضاع بعض مبادئ النموذج المثالي الأكثر تجريدية إلى الإختبار الإمبريقي – وإن حدث ذلك بطريقة غير مقصودة في أكثر الأحيان–.

ويعرف كل من KREITNER وKINIKI الإدارة العلمية بأنها "ذلك النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة بناءا على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المنظمة والتجربة."[2] حيث يبدو التركيز على الجانب العلمي واضحا من خلال الضرورات الإبستيمولوجية (حتى لا نقول الإيديولوجية) التي كان يدعو إليها F.W.TAYLOR في منهجه، فلا سبيل عنده إلى العقلنة التنظيمية إلا إذا انصاع العامل كلية إلى التعليمات الدقيقة المحددة لسير العمل بالكفاءة المطلوبة. وعلى اعتبار وضع التعليمات من اختصاص الإدارة، وإتباعها من واجبات العامل، "تصبح الوظيفة هي العنصر الثابت أو المستقل، والموظف هو العنصر المتغير، بمعنى أن سلوك الشخص هو الذي يجب أن يتواءم مع متطلبات الوظيفة."[2] وتتحقق بذلك العبارة:

1– براين ترنر، علم الإجتماع والإسلام: دراسة نقدية لفكر ماكس فيبر، ترجمة: أبو بكر أحمد باقادر، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1987، ص.9.

2– موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص. 28.

3– محي الدين الأزهري، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص..38

DO NOT DO WHAT YOU WANT, DO WHAT WE WANT YOU TO DO, BECAUSE WE PAY YOU FOR IT

من جهة ثانية، أصر F.W.TAYLOR على وجود أسلوب نموذجي واحد لأداء أية وظيفة «THE ONE BEST WAY» تختص بكشفه الإدارة –وليس العامل لأنها تتعدى اختصاصاته– المؤهلة و القادرة على استخدام الطرق العلمية وتشكيل المراحل وضبط المعايير اللازمة لإتمام العمل بشكل أمثل.

وتقوم المرتكزات الفكرية لحركة الإدارة العلمية على أربعة (04) فروض أساسية هي:

- تتوفر عناصر الإنتاج (اليد العاملة، المعدات، المواد الأولية، ورؤوس الأموال) بالأنواع والكميات المطلوبة، ولا مشكلة في الحصول عليها.
- يتصرف العمال بعقلانية لأن اندفاعهم نحو بلوغ أعلى الأجور والمزايا الإقتصادية يعتبر في حد ذاته فعلا رشيدا.
- الكفاءة الإنتاجية –على المستويين الفردي والتنظيمي – هي المعيار الأكثر أهمية لقياس درجات النجاح المحقق.
- إلتزام التنظيم باتباع الطرق المنطقية والرشيدة في ضبط العلاقات المتبادلة بين أنساقه الفرعية المختلفة، وبين العامل ووظيفته. حيث يتم ذلك عن طريق:
  - إتباع الإدارة لطرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن أسلوب لأداء العمل (معايير العمل والأداء).
  - إستخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية المهام بالطريقة المطلوبة، وبالسرعة والمعدل المرغوبين (نظام الأجر بالقطعة).
  - إستخدام الخبراء المختصين لتهيئة الظروف والشروط المحيطة بالعمل، وتنسيق العلاقات بين عناصر الإنتاج. (الثنائية: عامل – آلة).

وتكون النتيجة المنطقية لجهود الإدارة العلمية توفير وظيفة لكل عامل يتناسب هو معها بقدراته ومؤهلاته بعد أن يتم تدريبه على الطريقة النموذجية التي تؤدى بها المهام التي هي من اختصاصه. عندها فقط تتحقق المقولة «**الرجل المناسب في المكان المناسب**».

وفي هذا الصدد، يؤكد F.W.TAYLOR أن العقلنة الصناعية يجب أن تتعدى مجرد التحكم في التكنولوجيا كعامل متفرد، بل ينبغي التحكم في الثنائية عامل – آلة وكأنها كيان واحد (وبذلك يصبح الفرد العامل تابعا للآلة). كما يدفع الحصول على الحوافز المستحقة (أجور، أرباح) إلى قيام نوع من

التعاون بين العامل الطامح إلى تحقيق المزيد من المنافع الإقتصادية، والإدارة الراغبة في زيادة إنتاجية العمل وتخفيض التكاليف.

وبالرغم من النتائج الإيجابية الفورية التي حققها منهج F.W.TAYLOR من تضاعف للقدرات الإنتاجية للتنظيمات الصناعية وارتفاع أرباحها، إلا أن أسلوبه الذي أراد أن يخضع به العامل للمتطلبات التقنية للآلة (حيث أن التبعية لها في نظره هي المحدد الوحيد لما هو عقلاني) عرضه للكثير من النقد. فكونه اعتبر الغاية من وراء كل استثمار اقتصادي هي تحقيق الفائدة، وأن ذلك يمثل منطق التنظيم الحديث، دفعه إلى البحث عن السبل الكفيلة بالسيطرة على «**جسم**» العامل وبالتالي على طاقته الفيزيائية، فجاء «**التنظيم العلمي للعمل O.S.T**» مشبعا بمزاعم من مثل "أن العامل كسول بطبعه. وعليه، فإن نمو إنتاجية العمل وزيادة معدلاتها يتحققان فقط بواسطة الإجبار والقسر، وتحديد وتقنين ظروف ووسائل العمل. وأن العامل لا يمكنه فهم الميكانيزم المعقد للإنتاج الحديث، فلا يمكنه بالتالي تنظيم عمله بنفسه، ولذلك على الإدارة أن تتولى القيام بهذه الوظيفة."[1]

لقد أدت السيطرة على«**الجسم**» إلى إغفال الإحساس بإنسانية الفرد العامل، إذ أصبح يعامل من قبل أفراد آخرين وكأنه أرخص عناصر الإنتاج اللازمة فقط لضمان أقصى ربح لصاحب التنظيم.

وبالرغم من إدراك F.W.TAYLOR لوجوب خلق التعاون بين العامل والإدارة، إلا أن الطرق التي اعتمدها همشت الفرد وزادت من إقصائه، وغَلَّبَتْ الإدارة عليه بشكل كبير. وحتى على صعيد العمل، أصبحت المهام الفعلية التي يؤديها العامل منفصلة عن معرفته المهنية، ما أدى إلى تجريد العمل من طابعه الإنساني.

أما على المستوى التنظيمي، فقد أغفلت نظرية الإدارة العلمية أثر تغيرات البيئة المجتمعية على بناء التنظيم وفعاليته، ولم تول أهمية للتفاعل المتبادل بينهما. لذلك، لم تنتبه لدور القيم التي يؤمن بها الأفراد، وللعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، ومظاهر المساندة أو المنافسة التي يلقاها التنظيم بحكم وجوده مع أخرى تماثله، تقتسم معه الزمان والمكان. كما أغفلت تفاعل الأفراد الداخلي وما ينجر عنه من ظهور للتنظيمات غير الرسمية.

وأخيرا على المستوى المنهجي، تعرض النقد بصفة خاصة لمفهوم «**الطريقة الوحيدة الأحسن**» «THE ONE BEST WAY» الذي اعتبره F.W.TAYLOR أحد أهم وسائل الإدارة العلمية لبلوغ العقلنة التقنية للتنظيم. ويعتقد أغلب الباحثين أن العبارة يمكن تفسيرها بطريقتين مختلفتين: "فقد تعني البحث عن الطريقة الوحيدة الأحسن لأداء كل عمل، وقد تعني البحث عن الطريقة الوحيدة

1- سعيد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص..125

الأحسن لكل عامل. فإذا أخذنا التفسير الأول فإنه يعني أن الطريقة الوحيدة الأحسن ستكون ثابتة لكل عمل، بصرف النظر عن القائم به، وستبقى كما هي عليه. أما إذا أخذنا التفسير الثاني فإنه يعني أن كل عامل ستكون له طريقة أحسن لأداء العمل المطلوب منه، تتكيف معه وتتناسب مع قدراته وطاقاته، وهي متغيرة من عامل لآخر وتمثل الأسلوب الذي يتوصل الفرد بواسطته إلى بلوغ أقصى درجات الكفاءة والإنتاجية."[1]

ومن خلال تتبع الأساليب التي كانت تنتهجها الإدارة العلمية في قياس الحركة والزمن، وتحسين عتاد الإنتاج وأدواته، وطرق تكييف العامل مع ظروف العمل داخل التنظيم الصناعي، وعمليات تنميط الأفعال والسلوكات، والرغبة الملحة في تقليص تكاليف التشغيل، يبدو أن F.W.TAYLOR كان يستهدف الطريقة الوحيدة الأحسن لكل عملية والدليل أنه كان يفرض الإلتزام بها على كل عامل. فإذا تجاوز المتوسط المحدد للإنتاج فإنه كان يكافؤ على شكل معدل دفع مرتفع، وإذا فشل تعرض للعقاب، وإذا لم يتجاوز المعدل اعتبر عاملا عاديا.

ويعتقد PHIL CARROLL "أن الرغبة في الوصول إلى الطريقة الوحيدة الأحسن أمر طبيعي ومهم جدا، إلا أنه من الغباء أن يفترض أي واحد أن لديه المعرفة الكافية لإيجادها، ولكل عملية، وحتى الخبراء في دراسة الحركة لا يمكنهم ذلك."[2]

ويبقى مجال تطبيق هذا المفهوم ممكنا فقط في تهيئة ظروف العمل، وتصميم الوسائل والمعدات. لذلك، يرى أنصار العلاقات الإنسانية ضرورة الجمع بين المفهومين ليصبح على الصيغة: «**الطريقة الوحيدة الأحسن في ظل الظروف القائمة** »، فهو أكثر عقلانية (أو أنه عقلنة واجبة للصيغة التي كان F.W.TAYLOR يعتقد في عقلانيتها). وهكذا، يتم اجتناب المضمون اللاإنساني في المفهوم الأول، والمضمون اللامعياري في المفهوم الثاني.

<u>3- هنري فايول: العقلنة الإدارية للتنظيم:</u>

لقد اهتم H.FAYOL بالجوانب الإدارية في التنظيم، ولم يخرج عن نطاق تصورات النموذج البيروقراطي في تحديده للطرق الرشيدة التي تقوم أساسا على التركيز على العمليات الداخلية، والعمل المتخصص، والبحث عن الكفاءة والفعالية من خلال الرفع في مردودية العمال وتقليص تكاليف

1- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، مصر، 1976، ص ص.452-453.

2- نفس المرجع، ص..455

الإنتاج، ومركزية السلطة واتخاذ القرار. غير أن مساهمته الأساسية تمثلت في اعتبار الإدارة وظيفة نوعية تكتسب بالتعلم قبل الخبرة. لذلك، لا تتحقق العقلنة التنظيمية إلا بحيازة الأعداد اللازمة من القادة الإداريين المتخصصين والمؤهلين لتوجيه نشاطات الأنساق الفرعية وتحقيق التكامل العملياتي بينها.

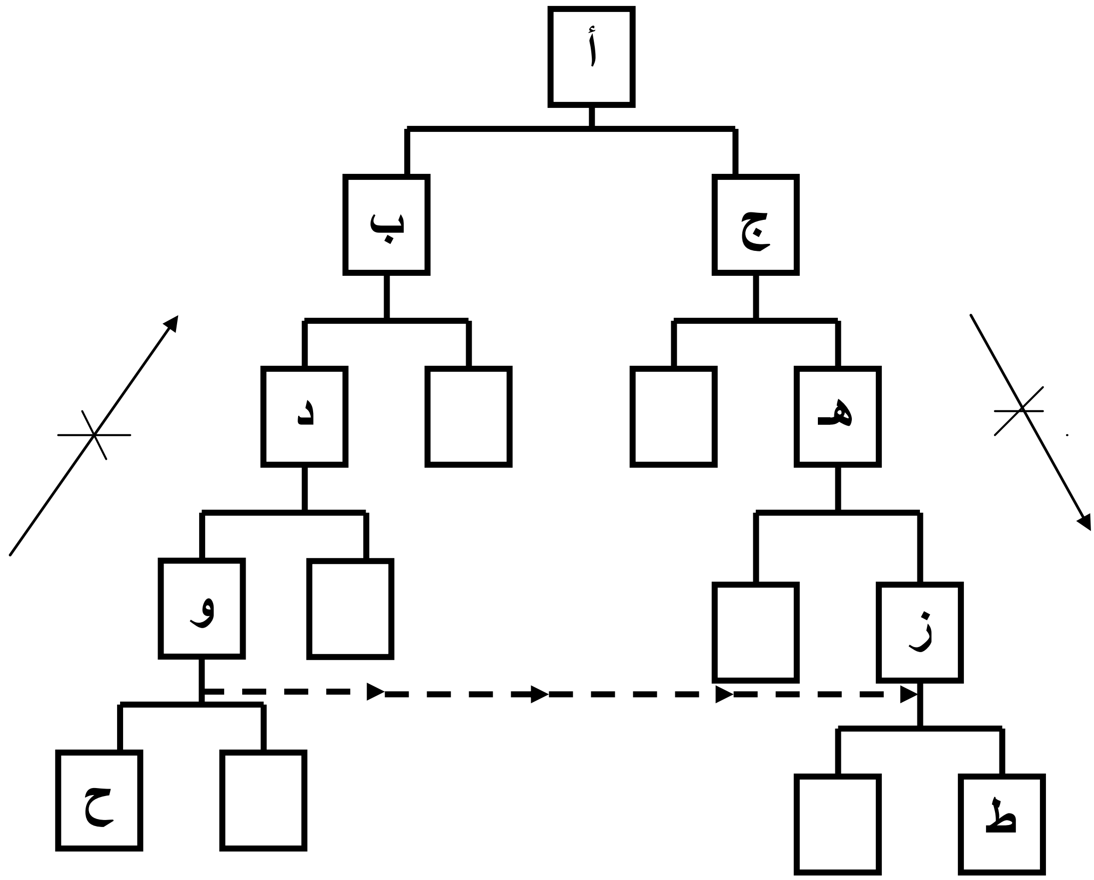
فأخذا في الإعتبار أن للتنظيم هدفا معينا يسعى للوصول إليه، وللأنساق أهدافا جزئية تخدم الهدف العام، فإنه من الممكن تحديد وحدات العمل الضرورية والتنسيق بينها ثم تجميعها في وظائف، عند ذلك تلحق الوظائف بوحدات إدارية صغيرة، ثم تجمع في وحدات أكبر تشكل فيما بعد عددا من الإدارات الرئيسية، وظيفتها الأولى مراقبة سير العمليات الداخلية، لبلوغ الكفاءة والفعالية وتقليل النفقات. بمعنى أن H.FAYOL يحدد الأسلوب العقلاني لإدارة البناءات التنظيمية على النحو التالي :[1]

- تحديد الهدف.
- تعيين الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.
- تجميع الأعمال والأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في وظائف.
- تجميع الوظائف في أقسام.
- تجميع الأقسام في إدارات رئيسية.

وإذ يركز H.FAYOL على تحقيق **الكفاءة العقلانية**[*]، فإنه يحدد (14) مبدأ إداريا يجب اتباعها لهذا المسعى أهمها« **وحدة الأمر**» و «**وحدة التوجيه**»، أي أن يتلقى العامل الأوامر من رئيس واحد فقط، وذلك يعني وجود خطة واحدة لكل العمليات التي تستهدف الغاية نفسها؛ ومبدأ «**تكافؤ السلطة والمسؤولية**» بمعنى أن تفوض السلطة للفرد بالقدر الذي يتناسب مع المسؤوليات المكلف بها؛ ومبدأ «**تحديد نطاق الإشراف**» الذي يقصد به تحديد العدد النموذجي من الأفراد الذين يمكن للرئيس الواحد الإشراف عليهم؛ ومبدأ «**الإتصال**» الذي يمكن أن يتحول إلى عائق في البناءات البيروقراطية (حيث تمر الرسائل عبر عدد كبير من الرؤساء قبل أن تأخذ القرارات طريقها إلى التطبيق)، الأمر الذي دفعه إلى اقتراح ما أسماه «**بالجسور على الهيكل التنظيمي**» (الإتصال الأفقي) لتخفيف صرامة نظام الإتصالات الرسمي الذي كان يعتبره مبالغا فيه، والسبب الأول في عدم مرونة النظام البيروقراطي خاصة في الأجهزة والمنظمات الحكومية.

1- علي السلمي، مرجع سابق، ص.71.

[*]تعرف «الكفاءة العقلانية» بأنها كل النشاطات التي تساهم في تحقيق الأهداف، وهي فقط التي تحتاج إلى أن تعرف وتنظم. أما النشاطات الأخرى فهي عبارة عن إهدار للموارد.



<u>المخطط (04)   يوضح جسرا للاتصال على الهيكل التنظيمي.</u>

المصدر: محي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص.34.

وبالرغم من أن H.FAYOL قد سعى إلى عقلنة التنظيم على المستوى الإداري، معتمدا على التساند الوظيفي للأجزاء الفرعية المتخصصة، لاعتقاده أن ذلك من شأنه الإرتفاع بكفاءة العمليات، إلا أنه نظر إلى الأفراد باعتبارهم مشاكل ينبغي إيجاد الحلول لها، وبذلك يكون قد ساوى بينهم وبين عناصر الإنتاج المادية. كما أهمل البيئة الخارجية واعتبر التنظيم «**نظاما مقفلا**»، وأخطأ على الصعيد المنهجي حين تبنى مصطلحي «**الخطة**» و «**التنبؤ**» لنفس الغرض المفاهيمي، فقلل من قيمة نشاط التخطيط الذي لا يمكن الهبوط به إلى مستوى التنبؤ.

II- العقلانيـــــــــة التنظيميـــــــة الحديثـــــة:

1- إلتون مايو: العقلنة الإنسانية للتنظيم:

لقد كانت الدراسات والأبحاث التي قام بها GEORGE ELTON MAYO وزملاؤه الأداة الأولى والأساسية لتغيير شكل المعالجة العلمية للتنظيمات، لقد مثلت نقلة نوعية على الصعيدين الفكري والمنهجي، وساهمت في تحرير طرق التحليل من قيود الفكر الكلاسيكي الذي قرن العقلنة بالإنتاج الكثيف والأرباح المرتفعة، ولم يلتفت إلى العمال في وجودهم المادي والمعنوي، حيث يقول GEORGE FRIEDMANN في هذا الصدد أن حركة العلاقات الإنسانية قد انطلقت من مسلمة بسيطة لكنها واقعية مفادها أن "العامل ربما لا يتوافق مع المعايير المفروضة عليه في العملية الإنتاجية، تلك المعايير التي لا يساهم فيها بالمناقشة أو التجربة، وعندما يحاول هذا العامل تجاهل الضوابط والأحكام المفروضة عليه، ويحاول استخدام إراداته الواعية، يجد نفسه مجرد هدف للترشيد التنظيمي."[1]

من ذلك، يبدو جليا أن E.MAYO لم ينف اكتساب الفرد العامل للإرادة الواعية التي تمنحه القدرة على فهم حقيقة وجوده في التنظيم وإدراك الهدف الأصلي منه، فانطلقت تحليلاته من الطبيعة الإنسانية وركزت على دراسة السلوك، وكيف أن البناء التنظيمي يتحمل مسؤولية تشكيله، حيث يؤدي الإخفاق في استيعاب الحاجات والميول والقدرات البشرية إلى تغييب العقلنة وتقييد النظام. وانتهى إلى أن التنظيم يمثل نظاما اجتماعيا تتشابك فيه علاقات الأفراد التي تتطور لتظهر في صورة تجمعات غير رسمية من شأنها التأثير -سلبا أو إيجابا- على المسارات المتوقعة للأداء.

1- سعيد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص..160

وعليه، فقد تمخض عن التصور النظري الذي جاء به E.MAYO ثلاث (03) فرضيات رئيسية [1]:

- لا تعد الحوافز الإقتصادية (المادية) العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد ويتأثر بها عند مزاولته أعماله ومهامه، فلمعنويات جماعة العمل أثر كبير على درجة وكيفية تحقيق الإنتاجية المراد بلوغها.
- إن الأفراد في حقول العمل لا يواجهون المواقف المختلفة بنزعة فردية، وإنما يشكل الإطار الجماعي الأسلوب الذي يتبناه الأفراد في مواجهتها.
- لا يحقق التخصص الوظيفي بالضرورة مستوى الأداء الكفء في التنظيم، بل إن التفاعل الإجتماعي للأفراد هو الذي يشكل الأثر الأكبر في تحقيق الكفاءة والفعالية.

وحيث أن الفرضيات تأتي على هذا النحو، فذلك دليل على أن العقلنة في تصور E.MAYO لا تكتفي بالتركيز على الجوانب الفيزيولوجية للعامل مع إهمال حقيقته الإجتماعية، إنما تستدعي التكامل بينهما ما دام الكيان مركبا من تكوينات جسمية ونفسية لا يتوقف إشباع حاجاتها على الأجر أو الزيادة فيه. لذلك، ترفض حركة العلاقات الإنسانية فكرة ***الرشد الكامل*** وتستبدلها بمفهوم ***الرشد المحدود*** الذي يتلاءم مع الطبيعة الإنسانية (أخذا في الإعتبار أن بلوغ الحد الأقصى من الإشباع يبقى غير ممكن نتيجة محدودية البدائل التي تفرضها القيود البيئية والإجتماعية وظروف الزمان والمكان). وتبرز واقعية نموذج E.MAYO من خلال تأكيده على النتائج العكسية للتخصص الوظيفي المطلق الناتجة عن التزايد المطرد في تقسيم العمل، والتي يجملها في النقاط التالية :[2]

- أن العامل الذي يؤدي عملا محدودا لا يستغل فيه كل طاقاته وقدراته يضفي عليه شعورا بعدم الأهمية.
- أن التخصص الدقيق يؤدي إلى تنميط الأداء ويصيب العامل بالروتين والملل، فتنخفض الإنتاجية والنوعية.
- أن تجزئة العمل LA PARCELLISATION DU TRAVAIL تزيد من فردية العامل ومن انعزاله لقلة الروابط الإجتماعية التي يكونها.

1- خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص.30-31.

2- علي السلمي، مرجع سابق، ص ص.92-93.

- أن التخصص الزائد يقلل من قدرة العامل على إدراك المشاكل التي تخرج عن دائرة اختصاصه كونه أصبح أسيرا لعملية واحدة لا يعرف سواها. فيفقد القدرة بذلك على معرفة أهداف ومصالح التنظيم.

لذلك، جاءت نتائج الأبحاث مشجعة على ضرورة تكبير العمل، وإشراك العمال في الإدارة (في اتخاذ القرار)، وأهمية النظر إليهم باعتبارهم أعضاءا في جماعات يجب الإعتراف بوجودها، وبقيمها وقواعدها ومعاييرها، والسعي إلى خلق التكامل بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي، وإعادة النظر في العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا ونظام الإتصالات، وذلك من شأنه أن يرفع العامل من مجرد هدف للترشيد إلى موضوع أساسي له.

وبالرغم من النتائج المحققة، إلا أن التنظيم في عهد حركة العلاقات الإنسانية بقي نظاما مقفلا يلغي أهمية البيئة الخارجية، وإمكانيات الصراع لأنه رأى التوازن التنظيمي في حالة واحدة ومطلوبة، هي اتفاق أهداف التنظيم مع حاجات وغايات الأفراد فيه.

والواقع أن الحركة لا يمكن تبرئتها من المضمون الإيديولوجي –كغيرها من المساهمات السابقة– حيث يعتبرها الكثير من الباحثين محاولة من القوى الرأسمالية للإستفادة من العامل، على أساس أنه موجه سيكولوجيا وليس اقتصاديا فحسب، وذلك يضفي قدرا أكبر من الإنسانية عليه. فالمطالبة «**بإنسانية العامل**» هي في جوهرها أسلوب جديد لدفعه إلى بذل المزيد من الجهد وتحقيق معدلات أعلى من الإنتاج وفائض القيمة لأصحاب المشروعات الرأسمالية. وهكذا، وبعد بلوغ العقلنة –غير الرشيدة في الحقيقة– لجسم العامل على طريقة F.W.TAYLOR، جاء E.MAYO ليحقق الجزء الثاني المتمثل في عقلنة «**قلب العامل**»، والتي لن تكون في صالح الفرد مثلما يتوقع. يقول عمر أكتوف في ذلك " وإلى عوامل السيطرة على العامل داخل المصنع التي جاءت بها المدرسة التايلورية، أضافت مدرسة العلاقات الإنسانية عوامل سيطرة أخرى تعمل على الربط الروحي للعامل بالمؤسسة بواسطة وسائل عديدة الغرض منها تحقيق التماهي L'IDENTIFICATION للمؤسسة، وتحقيق التبعية العاطفية لها بعد التبعية الإقتصادية التي حققها F.W.TAYLOR. وبذلك، أصبح العامل ليس معفى من التفكير فقط بل وأيضا من أن تكون له مشاعر."[1]

1- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص..16.

2- هربرت سيمون: عقلنة القرار التنظيمي:

إنفرد HERBERT SIMON بدراسة الرشد التنظيمي من زاوية أخرى لم يتطرق لها من سبقه من الباحثين لأسباب منهجية تارة، وإيديولوجية تارة أخرى. حيث تركزت اهتماماته على موضوع اتخاذ القرار العقلاني وكيف أن بلوغه يمثل ترجمة واقعية لتحقق أهداف التنظيم.

لقد انطلق من قضية مفادها أن السلوك التنظيمي في أشكاله المتنوعة ما هو إلا حصيلة للقرارات التي يتم اتخاذها. وعليه، فإن فهمه والتنبؤ به يستدعي الإحاطة بطرق صنع القرار وإدراك طبيعة الظروف والمؤثرات التي تساهم في تشكيل صورته النهائية.

ولكن، قبل ذلك، يعاود H.SIMON النظر في قضية الرشد الكامل الهادف إلى تعظيم المنفعة، ويلح على ضرورة التخلص من هذه الفكرة الزائفة واستبدالها بمفهوم «**الرشد المحدود**» (وهو بذلك يتفق مع مدرسة العلاقات الإنسانية) ، فليس بالإمكان بلوغ الحد الأقصى من المنفعة لأن القرارات التنظيمية مقيدة بالخصائص الفكرية والنفسية والفيزيولوجية للأفراد، من جهة. وبالبيئة السياسية والإقتصادية والإجتماعية التي ينشط التنظيم في كنفها، من جهة ثانية. وحتى الإجراءات التنظيمية نفسها (كتقسيم العمل، والسلطة، ونظم الإتصال، والتدريب،...) تلعب ذات الدور المعيق.

ويعرف القرار بأنه: "ذلك الإختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ." [1] أو أنه "الإختيار السليم من بين مجموعة البدائل المتاحة للحل الموضوعي بعد دراسة وتحليل الموقف بصورة واقعية."[2]

ويعتقد H.SIMON أن الفرد يصدر القرارات بالإرتكاز على نوعين من المعطيات [3]:

<u>أ-المعطيات الواقعية:</u> وهي جملة الإستنتاجات والقضايا المؤكدة التي ترسخت في ذهن الفرد جراء ملاحظاته المستمرة للظواهر وأساليب تفاعلها، والتي أمكن إخضاعها للبحث الإمبريقي والتحقق من مدى صدقها.

<u>ب-المعطيات القيمية:</u> وهي جملة القضايا ذات الطابع الأخلاقي، لا يمكن إخضاعها للإختبار الإمبريقي، وتتعلق فقط بما ينبغي أن يكون.

1- محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق ، ص ص.172- .173

2- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص..33

3- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص.177.

وترتبط المعطيات الواقعية بالوسائل لأنها تكتسب وجودها من القائم بالفعل (متخذ القرار)، بينما ترتبط المعطيات القيمية بالأهداف لأنها تجد أسباب وجودها في الشرعية التي تضفيها عليها أحقية الغايات التي ينشدها الضمير الجمعي (ما ينبغي أن يكون).

ويؤكد H.SIMON أن القرار الرشيد هو خلاصة هذين النوعين من المعطيات، لذلك يمكن وصف انتظام القرارات «**بسلسلة متصلة من الوسائل والغايات** » (بمعنى أن القرار الرشيد المحقق للهدف يصبح وسيلة لاتخاذ قرار رشيد آخر).

وإذ يقر H.SIMON بمحدودية الرشد التنظيمي، فإنه يقدم بالتالي مفهوما جديدا هو «**الرضا**» بأقل من الحد الأقصى، في مقابل ذلك الذي كانت تتبناه النظريات الكلاسيكية والمتمثل في «**التعظيم**» وبلوغ الحد الأقصى.

وبالرغم من أن النظرة الجديدة هي في الواقع أكثر عقلانية، إلا أن لها من الأساليب ما يجعل أفراد التنظيم يقبلون وينفذون القرارات الصادرة عنه من دون إبداء الكثير من الرفض والمقاومة. يقوم أولها على *السلطة*، والتي يضفي عليها H.SIMON عنصرا جديدا، فالفرد يقبل سلطة الرؤساء مادامت لا تتجاوز مساحة معينة يطلق عليها تسمية «**منطقة القبول** » ZONE D'ACCEPTATION *.

وتتوقف مساحة هذه المنطقة على نوع الجزاءات والإجراءات الردعية التي تعاقب الخروج عن السلطة والتي تتحدد –هي الأخرى– طبقا لطبيعة البناء التنظيمي. ويتمثل الأسلوب الثاني في فكرة *الولاء التنظيمي*، وضرورة تجسيده من قبل الأعضاء، حيث يدفع متخذ القرار إلى تقديم مصلحة التنظيم فوق كل مصلحة. ولم يغفل H.SIMON إمكانية أن يكون الولاء لجزء بعينه، وبالتالي حصول التناقض بين مصالح الأجزاء ومصلحة النسق العام. أما الأسلوب الثالث فيتمثل في *الكفاءة*، التي تتخذ معيارا للعمل، مما يسهل مهمة صانعي القرار في اختيار البدائل التي تستهدف أفضل النتائج وأقل التكاليف.

ويؤكد H.SIMON قدرة تلك الأساليب على ضمان الإلتزام بالقرارات التنظيمية مادام الأفراد على اقتناع تام بأن انتماءهم للتنظيمات سيؤدي إلى إشباع حاجاتهم الشخصية. وهنا يعرض فكرته عن «**التوازن التنظيمي**» أي الموازنة بين إسهامات الفرد الوظيفية التي يقدمها للتنظيم، والحوافز (المادية والمعنوية) التي يحصل عليها منه جراء ذلك. وعلما أن مصدر الحوافز هو إسهامات الأفراد العاملين، يصبح من المهم تحقيق التوازن بينهما لكي لا يحدث الإختلال الذي ينتج عن تقييد الإنتاج لعدم تناسب

---

*ويطلق عليها CHESTER BARNARD تعبير «منطقة السواء».

المغريات مع كمية الجهد المبذول، أو تحمل التنظيم لتكلفة تجاوز قيمة المغريات لقيمة المساهمات المحققة. والنتيجة، أن نجاح التنظيم يعكس كفاءة التوازن التنظيمي، أي بتعبير أدق، القدرة الدائمة على تدبير الدفعات المطلوبة من الحوافز لأعضائه بما يجعلهم يواصلون العمل المنتج، وبما يحفظ عقلانية التنظيم التي تستفيد من واقعية القرارات المتخذة، وكذا توازن الثنائية(حوافز: مخرجات – مساهمات: مدخلات).

وكغيره من المنظرين الرأسماليين، أتهم H.SIMON بتقديم التبريرات الإيديولوجية التي تخفي حقيقة ما يحدث في التنظيم بخصوص عملية اتخاذ القرارات، وطريقة تحقيق التوازن التنظيمي القائمة على فكرة «**توحد الفرد بالتنظيم**». وبما أن القرار يتم صنعه في المستويات العليا، فإنه بالإمكان أن يتحول إلى نشاط فردي لا يخضع لأي شكل من الضوابط والخطط الموجهة للسلوك، ولا يراعي تغيرات المحيطين البيئي والمجتمعي. ويلعب التدرج الهرمي – الذي يركز H.SIMON على أهميته– دورا بارزا في تسهيل اتخاذ القرارات التي تكون في صالح الرؤساء والتي تؤدي في الوقت نفسه إلى قبول المستويات الدنيا للمعايير المرغوبة. في هذا الإطار، يؤكد الدارسون أن الغالبية العظمى ممن هم في أسفل الهرم التنظيمي يعانون من سلطوية القرار الذي يعتبره H.SIMON عقلانيا، فهم يمتثلون للأوامر والتوجيهات بلاوعي ولا رغبة، فقط لأنها تنحصر في حدود منطقة القبول. والأكثر من ذلك، أن استمرار الوضع يؤدي بهم إلى قبول التبريرات الزائفة لمستوى أجورهم ومكافآتهم الضعيف، وفرص ترقيتهم غير العادلة. وإذ ينفي H.SIMON حقيقة الصراع القائم بين الأفراد والتنظيم، ويحصره في الفرد نفسه (صراع داخلي) ، أو بين الفرد وغيره من الأعضاء في جماعته، فإنه يبعد التهمة عن القمة الإستراتيجية صاحبة القرار الفعلي ويلبسها المستويات الدنيا، وفي ذلك تأكيد صريح على أن التنظيم يستهدف الحفاظ على درجة ثابتة من الخضوع والإذعان والنزعة القدرية في صفوف أعضائه. وعليه، إذا كان F.W.TAYLOR قد تمكن من إخضاع جسم العامل، و E.MAYO من إخضاع قلبه، فإن H.SIMON قد أخضع عقله لتكتمل بذلك السيطرة على العامل من جميع جوانبه التكوينية.

ولقد كان من الممكن أن يصبح نموذج H.SIMON في اتخاذ القرار أكثر عقلانية لو أنه أدرك أهمية ما يلي :[1]

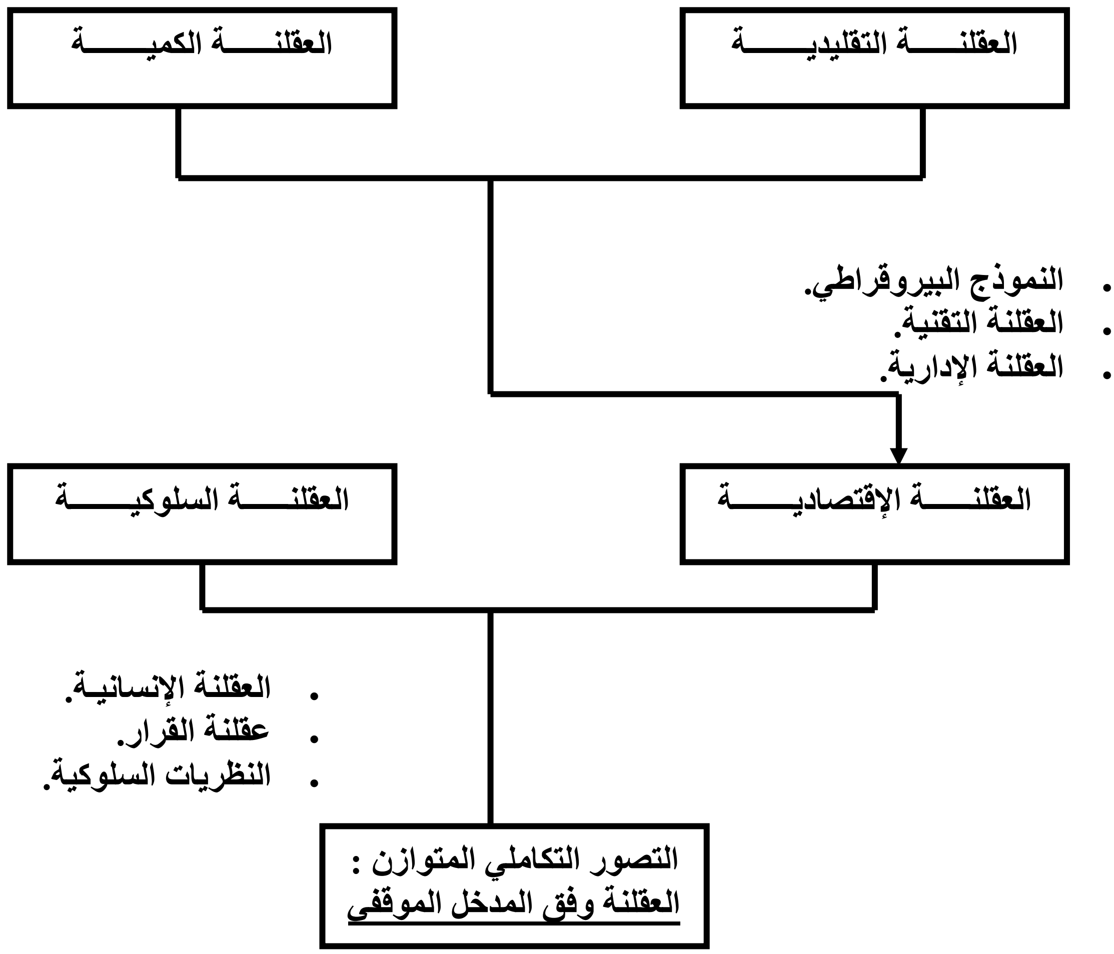
- أن أهداف التنظيم المستمدة من استقراء حاجات المجتمع والمتماشية مع القيم الإجتماعية هي الأساس في تحديد معايير اتخاذ القرار.

1- علي السلمي، مرجع سابق، ص..231

- أن هذه المعايير هي موضع اتفاق وإجماع بين متخذي القرارات، وأن استخدامها لا بد أن يتم على أسس موحدة.
- أن هناك ارتباطا بين الوظيفة (طبيعتها ودورها) وبين حق اتخاذ القرار، بمعنى عدم إهمال القدرات الفكرية للعامل.
- أن هذا المنطق يفترض أن عملية اتخاذ القرارات لا تتم في سلسلة من الجهود الإنفرادية، ولكنها مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة التي تبدو فيها مساهمات كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي في آن واحد.

3- المدخل الموقفي: التصور التكاملي المتوازن للعقلنة:

يمثل المدخل الموقفي حصيلة جهود العديد من العلماء والباحثين المحدثين في مجال التنظيم، ممن تمكنوا من تعديل أساليب المعالجة والتقييم لتتوافق مع الظروف الداخلية والخارجية – المتغيرة والطارئة أحيانا– لبيئة العمل. ولعل أهم تلك الأساليب الجديدة ما تمخض عنه إدراك القدرة على الإستفادة من مختلف الأطر النظرية والفكرية التي تراكمت وشكلت الفكر التنظيمي، عن طريق استغلال نقاط الإشتراك والتقاطع الموجودة بينها، من منطلق أنه لا توجد هناك نظرية صحيحة وأخرى خاطئة، بشكل قطعي، وإنما تخضع كل الإسهامات العلمية لمنطق النسبية بشكل محتوم. وبالتالي، يؤدي استثمارها وفق تصور تكاملي يوازن بين كل القوى والعوامل – المرغوبة والمعيقة– المتفاعلة فيما بينها إلى بلوغ العقلنة التنظيمية، التي يكون بإمكانها أن تستمر مهما تغيرت المواقف والحالات.



المخطط (05) يوضح استفادة المدخل الموقفي من إسهامات كل المداخل النظرية الأخرى التي اهتمت بالتنظيم.

المصدر: محي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص.24 (بتصرف).

يشير المدخل الموقفي إلى أن رشد التنظيم تحدده القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات الموقف والغايات التي يستهدفها التنظيم. وعليه، يكون الإكتفاء بالوصول إلى الحلول المرضية أكثر أهمية من تشتيت الجهود والموارد للبحث عن الأمثل منها.

"ويقوم المدخل الموقفي على مفهوم محوري مؤداه أن التنظيم يتكون من مجموعة عناصر ترتبط وتؤثر على بعضها البعض في علاقات تعاونية وأخرى تعارضية، متضادة، ومعيقة. كما أنها ترتبط بالبيئة وتتأثر بها، وعلاقاتها مع عناصر البيئة إما أن تكون تكاملية أو متناقضة، بمعنى أنها قد تتضمن دعما مشتركا، أو تنازعا في المصلحة بينهما. ويمثل المدخل اتجاها وسيطا بين اتجاهين:

الأول يرى بوجود مبادئ عامة للتنظيم والإدارة، والثاني يرى أن كل تنظيم هو حالة فريدة من نوعها لذلك ينبغي تحليل المواقف كل على حدة."[1]

ومن خصوصيات المدخل الموقفي استخدام تشكيلة من النماذج المعيارية المستفادة من نتائج الدراسات الميدانية، الأمر الذي يساعد على تقليص الهوة بين النظرية والواقع، والتمكن من صياغة التعميمات ذات الصبغة الواقعية الملموسة التي تعكس بدرجة أدق الحقيقة المتشابكة للعناصر والعوامل التنظيمية. حيث يبدو ذلك واضحا في عملية صنع القرارات، إذ يتم العمل على الإحاطة بالأبعاد المختلفة للقرار بإلغاء الحدود الزمكانية والقيود المفروضة على الحركة والتنقل في نشاط الإدارة، وإلغاء مفاهيم الثبات والإستقرار المطلقين ليصبح التغير هو الثابت الوحيد. ضف إلى ذلك التأكيد على حقيقة «**الرشد المحدود**»، وأنه (أي الرشد) لا يتركز في القمة الإستراتيجية بالضرورة، فالخبرات السابقة أكدت مرارا أن القرارات العلوية كثيرا ما تحد من فعالية حركة المستويات الأدنى التي يمكن أن تكون قراراتها أكثر عقلانية.

ومن جهة أخرى، تعتبر خصائص الموقف والظروف التي أدت إلى تجسيده لصيقة أكثر بأسفل الهرم التنظيمي، الأمر الذي يتطلب نوعا من التنسيق بين القمة والقاعدة، تضمنه مرونة نظم الإتصال المتبعة، على اعتبار أهمية إدراك وفهم متغيرات الموقف (كونها تلعب دور الوسيط في تحديد كيفية تأثير المتغيرات، المستقلة والتابعة، على بعضها البعض).

وإذا كانت العقلنة الكلاسيكية تستهدف «**التعظيم** MAXIMISATION» وبلوغ الحد الأقصى، والعقلنة السلوكية «**الرضى**» بأقل من الكفاية القصوى، فإن العقلنة في إطار المدخل الموقفي يترجمها بلوغ «**المنفعة الشاملة**». لذلك، فهي تتبنى مفاهيم جديدة «**كالعالمية**» و «**إدارة الجودة الشاملة**» و «**تدويل الأنشطة الإنتاجية والتسويقية**» و «**تدعيم سلوكيات التواصل بين المنظمة والمجتمع**».

ويرى منظروا التنظيم الحديث أن المدخل الموقفي لا بد أن يرتكز على إستراتيجيات ثلاث متكاملة لتدعيم تلك المفاهيم، يمكن إجمالها فيما يلي: [2]

- تحديد إطار عام يتضمن كل المتغيرات الموقفية الأساسية التي يتفق عليها الباحثون في هذا المجال، ثم تحديد الفروض الخاصة بطبيعة العلاقة بين كل متغير والعوامل التنظيمية المرافقة.

1- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي: بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص ص. 29-30.

2- نفس المرجع، ص..33

- تحديد إطار عام يتضمن أنماط العلاقات بين المتغيرات الموقفية والتنظيمية، والتي يتفق عليها الباحثون.
- تقدير قيم ثنائية محددة للمتغيرات التنظيمية في إطار مدى معين يعكس تكامل النظامين العضوي والآلي، على أن يتم – في كل مرة– إيجاد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الموقفية والتنظيمية (هل هي: محفزة أو مثبطة ؟ سريعة أو بطيئة ؟...) في ضوء نفس هذا الإطار.

ويبقى المشكل المطروح على المستوى الإجرائي هو كيفية التوصل إلى ضبط المتغيرات الموقفية بشكل موضوعي يبتعد عن الإستجابة للنزاعات الإيديولوجية و الفردانية التي تبتعد بالتنظيم عن خدمة أهدافه، وأهداف المشروع التنموي للمجتمع، على العموم. ولا بد من الإشارة في هذا الصدد إلى أن دعوة المدخل الموقفي لتبني مفهوم «**العالمية**» ما هو إلا غطاء لتكريس المفهوم الذي تريده القوى الرأسمالية، الذي يخدم مصالحها ويدوس حقوق الآخرين، ونقصد بذلك مفهوم «**العولمة**».

الفصـــــل الثالـــــث

<u>إدارة المـــــوارد البـــشـــريـــــة</u>

*** تمهيـــــد**

<u>أولا: إدارة الموارد البشرية في التنظيم الحديث :</u>

1- موقع إدارة الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي.

2- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية.

5- خصائص إدارة الموارد البشرية

6 -وظائف إدارة الموارد البشرية.

7 -الطابع الشمولي لنشاط إدارة الموارد البشرية.

8 -سلطة إدارة الموارد البشرية.

<u>*ثانيا:* واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:</u>

1- السمات المميزة للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

2- السمات المميزة لنمط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

3- عوامل اختلال منظومة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

4- الرهانات الصعبة التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

5- مستقبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

* تمهيـــــد:

إن التعرض في الفصل السابق لكل ذلك الزخم الفكري المتعلق بموضوع العقلانية، على المستويين الماكروسوسيولوجي (المجتمع) والميكروسوسيولوجي (التنظيم) لم يكن الهدف منه فقط تفصيل كرونولوجيا تطور المفهوم بالرجوع إلى إسهامات العلماء والمفكرين، عن طريق تبني تسلسل معين يعكس النزعات التصورية والفكرية والميتودولوجية وحتى الإيديولوجية التي حركت فيهم الجوانب الموضوعية أو الذاتية، وبالتالي جعلت الواحد منهم يضبطه على مقاسه أو حسب رؤيته للواقع. إن الهدف الآخر الأكثر أهمية بالنسبة للدراسة الراهنة –حسب رأي الباحث– يتمثل في إبراز حقيقة أن ما توصل إليه هؤلاء من نتائج –بما لها وما عليها– قد أفضى بشكل مباشر، على المستوى التنظيمي، إلى ظهور الجهاز المؤهل القادر على ترسيخ الرشد المنشود الذي يضمن الخدمة المستمرة لمصالح التنظيم وأعضائه على السواء. إن إدارة الموارد البشرية هي في الواقع المحصلة النهائية لجهود كل أولئك المنظرين الباحثين عن ***الرشد التنظيمي*** (والمجتمعي أيضا)، ولا تكاد إسهامات أحدهم تغيب عن ممارساتها و سياساتها المعروفة اليوم، وإن كانت تنتهج أساليب أكثر نضجا ومنطقية، تراعي شروط البيئة والزمان والمكان شديدة التغير.

لقد استفادت إدارة الموارد البشرية من أفكار E.DURKHEIM الشمولية القاضية بعقلنة الضمير الجمعي، يظهر ذلك في سعيها إلى بلوغ التوحد بين الأفراد على اختلاف مكاناتهم وأدوارهم بما يحقق ***الضمير التنظيمي المشترك*** النابع من الإدراك الفعلي لظروف وجودهم والسبب منه، الأمر الذي من شأنه أن يخلق الولاء والإلتزام الطوعيين. واستفادت من نموذج M.WEBER المثالي في بناء منظومتها العملياتية وإدخال التخصص على مهامها الوظيفية، وتأطير الفعل المنتج بجعله يتبع نسقا جمعيا منظما يلائم طبيعة الغايات المستهدفة. وأخذت من أفكار T.PARSONS عن العقلانية الوسيلية حقيقية الإقرار بإمكانية ظهور صراع للعقلانيات داخل التنظيم، وبالتالي ضرورة تبني الصيغة المعيارية التي تتكيف مع الظروف أخذا في الإعتبار أن التنظيم يمثل حالة فريدة في وجوده المادي والمعنوي. ومن منهج F.W.TAYLOR الطرق العلمية لانتظام ممارساتها بما يعود على الأفراد من كفاءة في التأهيل وفعالية في الأداء. ومن المدرسة الإنسانية أسلوب التحفيز المتكامل ووسائل تأكيد الذات والترويج لسلوك رد الفعل الهادف. أما من منتقدي البيروقراطية، فقد أدركت أهمية المرونة وتسيير عدم التأكد بدلا من تسيير الروتين والجمود.

إن التركيز على دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ العقلنة التنظيمية يزداد أهمية لانفرادها بخاصية أساسية هي الإحتكاك المباشر بالفرد العامل سواءا كان ينتمي إلى المستويات العليا في

التنظيم، أو كان ممن هم في أسفل الهرم، إنها تنظر إليه في الوضع الذي يوجد عليه، وتبحث طبيعة العلاقات التي يدخل فيها تحت ضغوط دوافعه المعقدة، المادية منها والنفسية، مما يجعل من سياساتها أكثر نفوذا وتأثيرا على أنماط سلوكه.

ولقد عرفت إدارة الموارد البشرية تسارعا كبيرا في وتيرة تطورها منذ أن غيرت التنظيمات نظرتها إلى الفرد العامل وأدركت القيمة الحقيقية له. فبعد أن كانت تعتبره أحد عناصر الإنتاج الأكثر وفرة والأقل كلفة ووعيا بما يتعرض له من تجاوزات واستغلال، وجدت نفسها ملزمة باتباع فلسفة جديدة لم تخترها لنفسها بل كانت نتيجة للأمر الواقع المفروض، تنهض على قاعدة مفادها أن العنصر البشري يمثل أندر الموارد التي تتيح إمكانية بعث النشاط الإنتاجي في أوجهه المختلفة، وأن الإستثمار فيه يعد أكثر المزايا التنافسية قدرة على بلوغ التفوق والإمتداد في البيئة.

وقد تزامن اتباع هذه الوجهة الرشيدة – على الأقل من زاوية التصور – مع خصائص العصر الحديث، الذي عرفت مجتمعاته طفرة تكنولولجية هائلة وظروفا جيوسياسية واقتصادية متميزة، وتغيرا في أنماط الحياةيوجهها أساسا النزوع نحو الإستهلاك الواسع (حيث أصبحت وفرة السلع والخدمات لا تطرح إشكالا من حيث الجودة العالية والسعر المعقول)، وكل ذلك أدى إلى زيادة حجم المنظمات وتطور تصميماتها واتساع مجالات نشاطها وتعقد أنظمتها التي منها إدارة الموارد البشرية، المسؤول الأول عن توفير قوة العمل المناسبة والمتوافقة مع متطلبات واحتياجات الأداء الذي أصبح لا يتم الإكتفاء فيه بالإنجاز لوحده، بل وأن تلازمه القدرة العالية على الخلق والإبداع والإبتكار.

وعليه، يأتي هذا الفصل لمحاولة الإحاطة بهذا الجزء الحيوي من التنظيم مستهدفا توضيح الميكانيزمات التي ينتهجها لترسيخ الرشد التنظيمي، بالإضافة إلى التعرض لواقع حاله في المؤسسة الجزائرية.

أولا/ إدارة الموارد البشرية في التنظيم الحديث:

1- موقع إدارة الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي:

إنه على الرغم من المكانة التي أصبحت تحوزها إدارة الموارد البشرية داخل التنظيم، إلا أن موقعها في الهيكل التنظيمي تؤثر فيه عدة عوامل أهمها :[1]

أ- طبيعة التنظيم في حد ذاته (وزارة، مؤسسة، هيئة،...) وطبيعة النمط الهيكلي الذي يتبناه، ودرجة استقلاليته أو تبعيته لبناءات تنظيمية أخرى.

ب- مدى اهتمام التنظيم بفلسفة التسيير القائمة على نظم إدارة الموارد البشرية والإعتماد عليها في تصريف ومعالجة مواضيع شؤون الأفراد.

ج- عدد العاملين في التنظيم، حيث تؤدي الزيادة فيه إلى ارتفاع مكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام (تحوز على رتبة مديرية)، وخلاف ذلك يجعلها وحدة إدارية تابعة لإحدى الإدارات الرئيسية.

د- مدى تنوع فئات العاملين في التنظيم (المرتبطة بالجنس، بالمستوى الوظيفي، بالجنسي ة الأصلية في حال تشغيل عمالة أجنبية) إذ يؤدي ذلك إلى تعدد نظم الخدمة وبالتالي تضاعف أعباء إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يفضي إلى زيادة أهميتها ومكانتها.

وعموما يخضع موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي أساسا على شكل البناء نفسه وطريقة توزيع السلطة فيه. ففي حالة ***التنظيم الخطي***، تنحصر كافة السلطات في الإدارة العليا، فتنتفي الحاجة إلى إدارة للأفراد، ويعكف كل مسؤول على الإهتمام بشؤون عامليه، وتتم مواجهة الزيادة في عبء العمل بالإستعانة بالمعاونين (المساعدين).

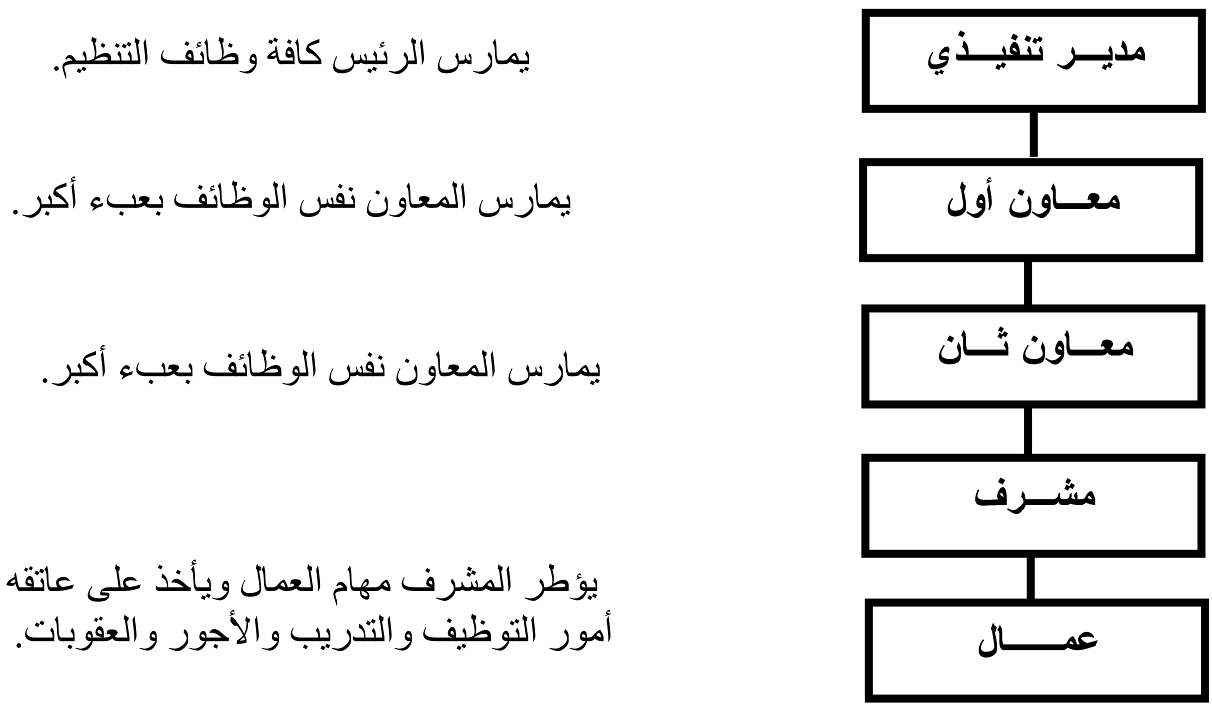
أما في حالة ***التنظيم الوظيفي***، فقد تعطى إدارة الموارد البشرية سلطات أمر على الإدارات الأخرى في مجال تخصصها طبعا. "وتبدو السمة المميزة الأهم لهذا الشكل التنظيمي في أنه يجعل كل فرد عامل في التنظيم يتلقى الأمر من ثلاثة (03) رؤساء، وهم عادة: مدير العمليات، المدير المالي، ومدير إدارة الأفراد. ويتم التغلب على مشاكل ازدواجية الأمر عن طريق استخدام المتخصصين كل في مجاله."[2]

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص.379-380.

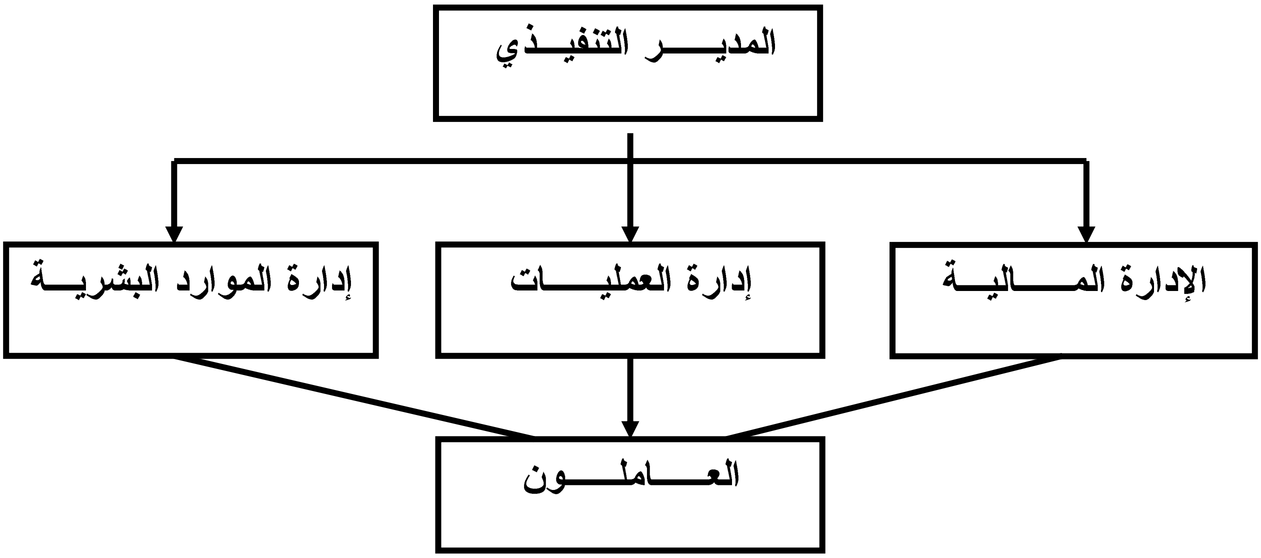
2- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد-، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص.54-55.

وفي حالة التنظيم ***الخطي- الإستشاري*** (الذي يستفيد من مزايا الشكلين السابقين) فإنه في سبيل مواجهة مشكل الحاجة للمساعدة المتخصصة، يُعمد إلى إقامة إدارات تابعة وظيفتها تقديم الإستشارة. وعليه، غالبا ما نجد إدارة الموارد البشرية تمثل نيابة مديرية تقدم الخدمات الإستشارية والمساندة، حيث يتحدد دورها في اقتراح الصيغ المناسبة للنظم الخاصة بمتابعة العاملين وإجراء البحوث حول المتغيرات المؤثرة على قوة العمل، ومن ثم رفعها كتوصيات إلى الإدارة العليا.

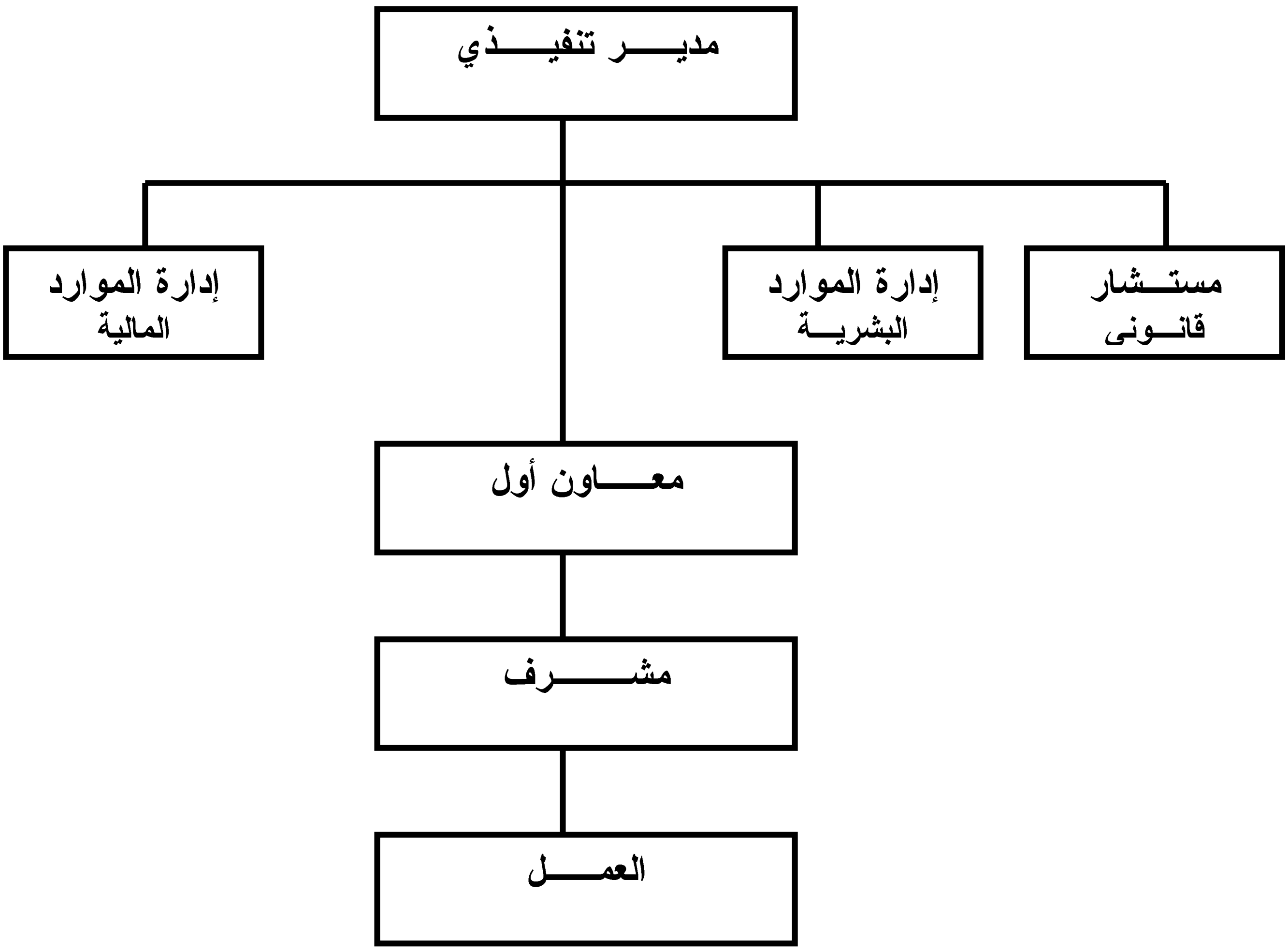
وتمثل الأشكال أسفله موقع إدارة الموارد البشرية في الحالات الثلاث التي تم التطرق لها:



<u>المخطط (06- أ) يوضح نموذجا لتنظيم خطي</u>



المخطط (06– ب)_ يوضح نموذجا لتنظيم وظيفي



المخطط (06– ج)_ يوضح نموذجا لتنظيم خطي– إستشاري

المصدر: سعاد نائف برنوطي، المرجع السابق، ص ص.53–59. (بتصرف)

غير أن التنظيمات الكبيرة قد أدركت أخيرا محدودية الإستفادة من نظم إدارة الموارد البشرية من خلال اعتبارها مجرد وحدة إستشارية، وأن ذلك يقلل في الواقع من شأنها. لهذا، أصبحت الإدارة العليا تمنحها بعض السلطات الوظيفية التي تخول لها حق إصدار الأمر الرسمي وإلزام الأطراف الأخرى –إدارية كانت أم استشارية – بتنفيذه للإستفادة من خبرتها في حل مشاكل الأفراد.

2– التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

يخضع تنظيم إدارة الموارد البشرية لنفس الإجراءات التي تنتهج في بناء هيكل النسق التنظيمي العام، والذي يراعي عادة المراحل التالية:

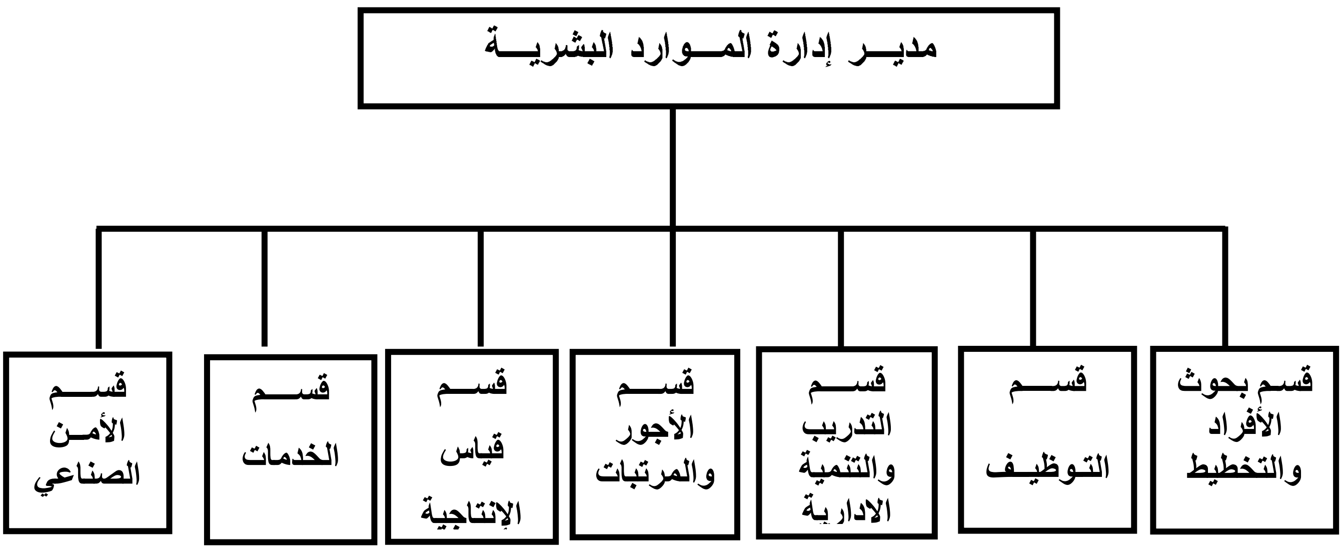
أ– تحديد الهدف: فإذا كان التنظيم من الناحية الوظيفية هو ذلك الأسلوب الذي يتم بمقتضاه تحقيق الترابط المنطقي لجملة المهام والعمليات، من أجل تنسيق علاقاتها في العمل وبلوغ الغايات المقررة، فإن نظام سير إدارة الموارد البشرية لا بد أن يكون كذلك مادام يشارك الأنساق التنظيمية الأخرى في السعي إلى تحقيق نفس تلك الأهداف. ويلعب الفهم العلمي السليم لوظيفة هذه الإدارة دورا في تحديد الأهداف الخاصة بها، حيث يظهر الفرق كبيرا بين تلك التي لا تزيد مهامها عن أداء العمل المكتبي الروتيني اليومي (الذي ينحصر في إعداد قرارات التعيين، والترقية، والإعارة، وتسجيل الغياب والحضور،...) وتلك التي ترتفع إسهاماتها إلى درجة تصبح فيها شريكا إستراتيجيا للإدارة العليا.

ب– تحديد الأنشطة: بعد أن يتم ضبط الهدف الرئيسي من وجود إدارة الموارد البشرية في التنظيم (وهو الهدف على المستوى العام)، يتم الإنتقال إلى ضبط الأهداف الوظيفية على مستوى الإدارة نفسها، حيث يعنى بتحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية وإيجاد التنسيق بينها. ويلعب التخصص دورا كبيرا في التفريق بين المهام المحورية والثانوية على اعتبار أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتسم بالطابع النوعي التخصصي.

ج– **تحديد الوحدات الإدارية:** يتبع عملية تحديد الأنشطة هيكلتها في وحدات إدارية تشكل في آخر المطاف جهاز إدارة الموارد البشرية. "وعادة ما تقسم المهام إلى أعمال متعلقة بالتخطيط وإعداد السياسات العامة، وهذه يختص بها مدير إدارة الموارد البشرية، وأعمال أخرى متعلقة بتخطيط التنفيذ والتوجيه والتنسيق والمتابعة التفصيلية، وهذه يختص بها مستوى تنظيمي أقل (رؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية). أما الأعمال المتعلقة بالتنفيذ التفصيلي لجزئيات العمل فيهتم بها الأفراد

التنفيذيون."[1] ويتأثر عدد وحجم الوحدات بدرجة كثافة أنشطة إدارة الموارد البشرية، وكذا أهداف التنظيم وحجم القوة العاملة فيه.

وعادة ما يأخذ المخطط التنظيمي الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية متوسطة الحجم الشكل التالي:



<u>المخطط (07) يوضح الخريطة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في تنظيم صناعي متوسط الحجم</u>

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص.54. (بتصرف)

<u>3- أهمية إدارة الموارد البشرية:</u>

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من عمق البعد الفكري للفلسفة الإدارية الجديدة، فبعد أن تشكل الإقتناع بالدور المتميز للعنصر البشري على كافة المستويات التنظيمية، تكاملت المفاهيم لتنصب على استثماره (وليس استغلاله) من منظور شامل واستراتيجي. وعليه، فالمنظومة تستقي أهميتها أولا

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص..53

و قبل كل شيء من أهمية الفاعل الإجتماعي الذي أصبح ينظر إليه على أنه :[1]

- طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكار، وعنصر فاعل قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يكتفي بما تحدده له الإدارة من مهام، بل يقدم على المبادأة والمبادرة ويسعى إلى الخلق والإبداع.
- إذا أحسن اختياره و تدريبه وإلحاقه بالوظيفة المتناسبة مع مؤهلاته، فإنه يكفي توجيهه من بعيد وبشكل غير مباشر دون أن يحتاج إلى التدخل، والرقابة اللصيقة عليه.
- يضاعف من جهوده وتزداد إنتاجيته وفعاليته في ظروف العمل الجماعي أين يشترك الفاعلون بحكم علاقات العمل ومتطلباته في تحمل المسؤوليات الوظيفية.

وتزداد الحاجة إلى منظومة متطورة لتسيير الموارد البشرية بالنظر إلى الاتساع الكبير الذي تعرفه التنظيمات الحديثة في أحجامها (وبالتالي في قواها العاملة) المترتب عن زيادة الطلب على الإستهلاك، وأيضا التطورات التكنولوجية المتسارعة في طرق وأنماط الإنتاج. كما أدى ارتفاع وعي العاملين وثقافتهم إلى تغير أساليبهم في إدراك وجودهم داخل التنظيم، وهنا بالذات تظهر الجدوى من إدارة الموارد البشرية في استحداث قواعد جديدة لرسم السياسات العقلانية الموجهة للأفراد، بالتناسب مع الأنظمة والقوانين الحكومية الضابطة للعمل، والتي تتولى دراستها وتحديد طرق تنفيذها.

وفي التنظيمات الرأسمالية، غدت إدارة الموارد البشرية نشاطا فائق الأهمية "تتوقف عليه – بالإضافة إلى الواجبات الوظيفية الإعتيادية– إدارة شبكة العلاقات والتعاقدات المبرمة بين العمال والتنظيم. وكانت نتيجة هذا«**التعدد والتداخل الوظيفي**» أن أصبحت قراراتها لا تتكيف وفقط مع الهيكل والعمليات التنظيمية، بل وتلعب دورا جوهريا في صياغتها وتحديدها، الأمر الذي دفع الإدارة العليا إلى اعتبارها مكونا للإستراتيجية العامة للتنظيم، وآلية للتغير المدروس."[2]

4– أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتعدد الغايات والمقاصد التي تستهدفها إدارة الموارد البشرية، لكنها لا تخرج عن إطار السعي إلى التوفيق بين المصالح المشتركة للعمال والتنظيم كمطلب أساسي يضمن التوازن للبناء العام. وفي

1– علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص.34.

2– عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين ؟ التحديات – التجارب– التطلعات، دار الكتب ا لعلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص ص.85–86.

هذا الصدد يمكن القول أن أهم الأهداف " يدور حول تحقيق معادلة الأداء الجديد وهي «**المقدرة x الرغبة**». بمعنى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد من خلال رفع مقدرتهم على العمل وتبني السلوك المطلوب، ثم توليد الدافعية والرغبة لديهم لبذل الجهود والنهوض بأعباء العمل بما ينعكس بالولاء والإلتزام تجاه التنظيم."[1]

وإذا كانت المهام الوظيفية لمنظومة الموارد البشرية كفيلة بتحقيق ذلك (توفير الفرد المؤهل القادر على أداء واجبه والراغب فيه)، فإنها من الناحية الإستشارية تسهم في إسناد القاعدة المعلوماتية للقمة الإستراتيجية وتدعيمها بنتائج البحوث والدراسات التي تمس جوانب قوة العمل، والتي يتم على أساسها وضع السياسات العامة للتنظيم. كما تلعب دورا مساندا للإدارة التنفيذية في تطبيق تلك السياسات وتوجيهها، ثم تقييمها لتحديد مدى النجاح المحقق منها، ومحاصرة المشاكل الناجمة عن ظروف عدم التأكد.

إن العمل على رفع قدرات الأفراد واستثارة دافعيتهم يزيد من فعالية التنظيم، وهو نفس المطلب الذي سعى إليه علماء المدرسة الكلاسيكية من خلال تبني مفهوم «**الترشيد المطلق**» واعتماد وسائله القائمة على التدعيم المكثف الموجه إلى الجوانب النظامية للنسق العام، والذي غدى العامل في كنفه مسلوبا ومحاصرا. ولعل السؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف لا تكون إدارة الموارد البشرية أداة لنفس ذلك الغرض وهي تستهدف المطلب ذاته ؟

الجواب أنها ليست كذلك لأن فلسفتها تستقي من الفكر الكلاسيكي جانبا من عقلانيته وترمي الآخر. إنها تسعى إلى الكفاءة والفعالية أكثر مما كان ينشده F.W.TAYLOR من منهجه، وبالتوازي مع ذلك تعمل على عقلنة علاقات التنظيم بأفراده على أساس أنهم «**شركاء**» وليسوا مستخدمين. إنها تهدف إلى تحقيق مصالحهم من خلال :[2]

- توفير فرص العمل المناسبة لقدراتهم ومهاراتهم.
- توفير مناخ عمل إيجابي ومريح تسوده العدالة.
- توفير الإرشاد والتوجيه الذي يقي من ارتكاب الأخطاء.
- إتباع أساليب التعويض العادلة والمحفزة.
- توفير فرص التقدم الوظيفي والنمو المستمر في العمل، والحرص على متابعة المسار المهني للأفراد.

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.10.

2- علي السلمي، المرجع السابق، ص..135

- تقديم الخدمات وأشكال الرعاية المناسبة.
- توفير القدر المناسب من الاستقرار والأمن في العمل.

إن إدارة الموارد البشرية بهذا المنحنى لا تفتك الولاء والإلتزام من العامل بشكل قصري (مثلما كان سائدا)، وإنما تجعل العامل يقدمهما عن قناعة للتنظيم الذي أصبح يعطيه الإندماج الجسدي والعقلي والروحي.

5- خصائص إدارة الموارد البشرية:

بناءا على ما سبق التفصيل فيه، يمكن استخلاص السمات المميزة لإدارة الموارد البشرية في التنظيم الحديث، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

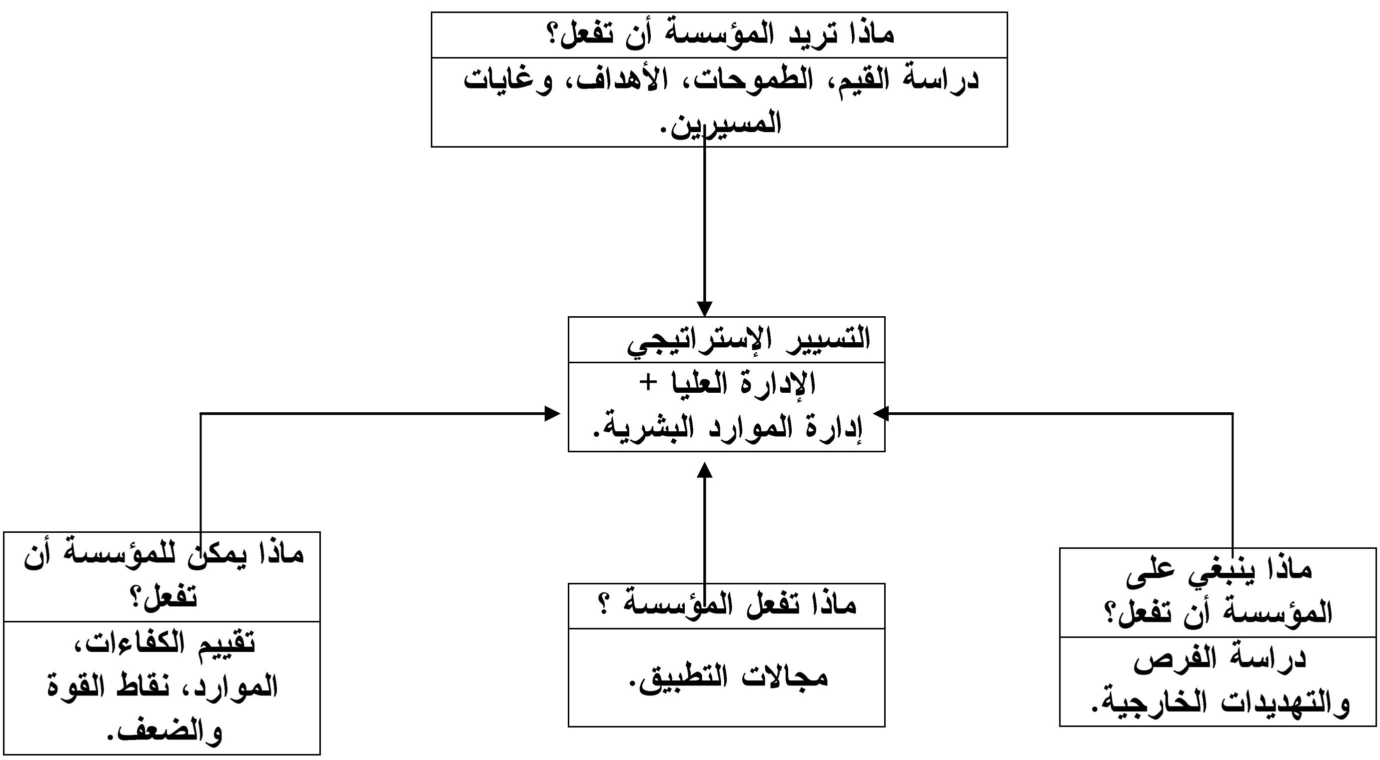
- إنها نظام متكامل ومترابط يعتمد انتظامه على التناسق الذي تبديه سلسلة الأنشطة والعمليات – المتصلة والمتداخلة أحيانا – التي تشكله.
- إن الفرد والوظيفة هما العنصران المقرران لسياسات إدارة الموارد البشرية حيث يعتبر التوفيق بينهما مطلبا ملحا (وهو ما كان يدعو إليه F.W.TAYLOR من ضرورة **وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)**.
- إنها ذات بعد إستراتيجي، يتماشى مع الفكر التنظيمي الحديث بمفاهيمه الأكثر انفتاحا على البيئة الخارجية، ومراعاة لعوامل التغير والوقت وظروف عدم اليقين.
- "إن نجاحها في الوصول إلى الغايات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل التنظيم من دون تجاهل ظروف البيئة المحيطة، وكذا الإدراك الصحيح لخصائص الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ لأنشطتها متوازنا وفعالا."[1]
- إن توازن ممارساتها يفضي إلى أن تكون علاقة الأنساق الأخرى بها أكثر اعتمادية، الشيء الذي يجعل منها الأقدر على فهم السلوك التنظيمي.

1- رماش صبرينة، معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية: حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية C.N.A.S (وكالة قسنطينة)، مذكرة ماجستير، معهد علم الإجتماع، قسنطينة، 2004، ص.118.

6- وظائف إدارة الموارد البشرية:

1.6- مصدر مهام إدارة الموارد البشرية:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في التنظيم الحديث أسلوب فعالا في التسيير، ومكملا أساسيا لجهود الإدارة العليا في الحفاظ على انتظام النسق العام. وقد أدى التطور الذي عرفته سياساتها ووظائفها إلى بلوغ مرتبة الشريك الحقيقي الذي يهم الرجوع إليه واستشارته قبل اتخاذ القمة لأي قرار أو إجراء بخصوص القوى العاملة. "وينبغي في إطار هذه الشراكة الوظيفية أن يخضع تسيير المؤسسة للفلسفة العامة التي تضم مجموع المبادئ الرئيسية والقواعد الكبرى والمعايير التي توجه العمل باستمرار، وتلعب دور نقطة الإنطلاق لمختلف القرارات المتخذة، والتي يتم بواسطتها تحديد الغايات المقصودة بمراعاة القيود والمعايير وقواعد السلوك...الخ، التي غالبا ما تظهر بصفة تركيبية في المبادئ والأهداف الرئيسية."[1] مثلما هو موضح في الشكل:



المخطط (08) يوضح أسس التسيير الإستراتيجي في التنظيمات الحديثة

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، المرجع السابق، ص.113.

1- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص ص.111-112.

إن الحديث عن التسيير التنظيمي القائم على شراكة إدارة الموارد البشرية يدفع إلى الإعتراف بنقطة مهمة مفادها أن هذه الوظيفة هي في الأصل إحدى الوظائف الخمس للرؤساء والقادة الإداريين (والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، تكوين وتنمية قوة العمل، التوجيه، والرقابة). وإذا ما تتبعنا مسؤوليات الرئيس، نجد أن كل تلك المهام تصب في نطاق دوره ومكانته في النسق، بمعنى أنه مطالب بالقيام بها كلها (وهو ما يبدو واضحا في المشروعات العائلية الصغيرة). غير أن صعوبة التوفيق بين كل تلك المتطلبات بمجهود فردي، وكبر حجم التنظيم الحديث، وتعقد مهامه التي رفعت من قيمة التخصص في مجال شؤون الأفراد دفع إلى استحداث هذا الجهاز الذي "يعمل فيه متخصصون في مسائل القوى العاملة لدراسة أسباب سوء التفاهم والمقاومة من قبل العاملين ومحاولة تفاديها، ووضع السبل الكفيلة برفع كفاءتهم الإنتاجية."[1] *

<u>2.6- المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية:</u>

إذا كان الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية يدور حول تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد **(المقدرة x الرغبة)**، فإنه وفقا لذلك يمكن تصنيف وظائفها في (03) مجموعات هي:

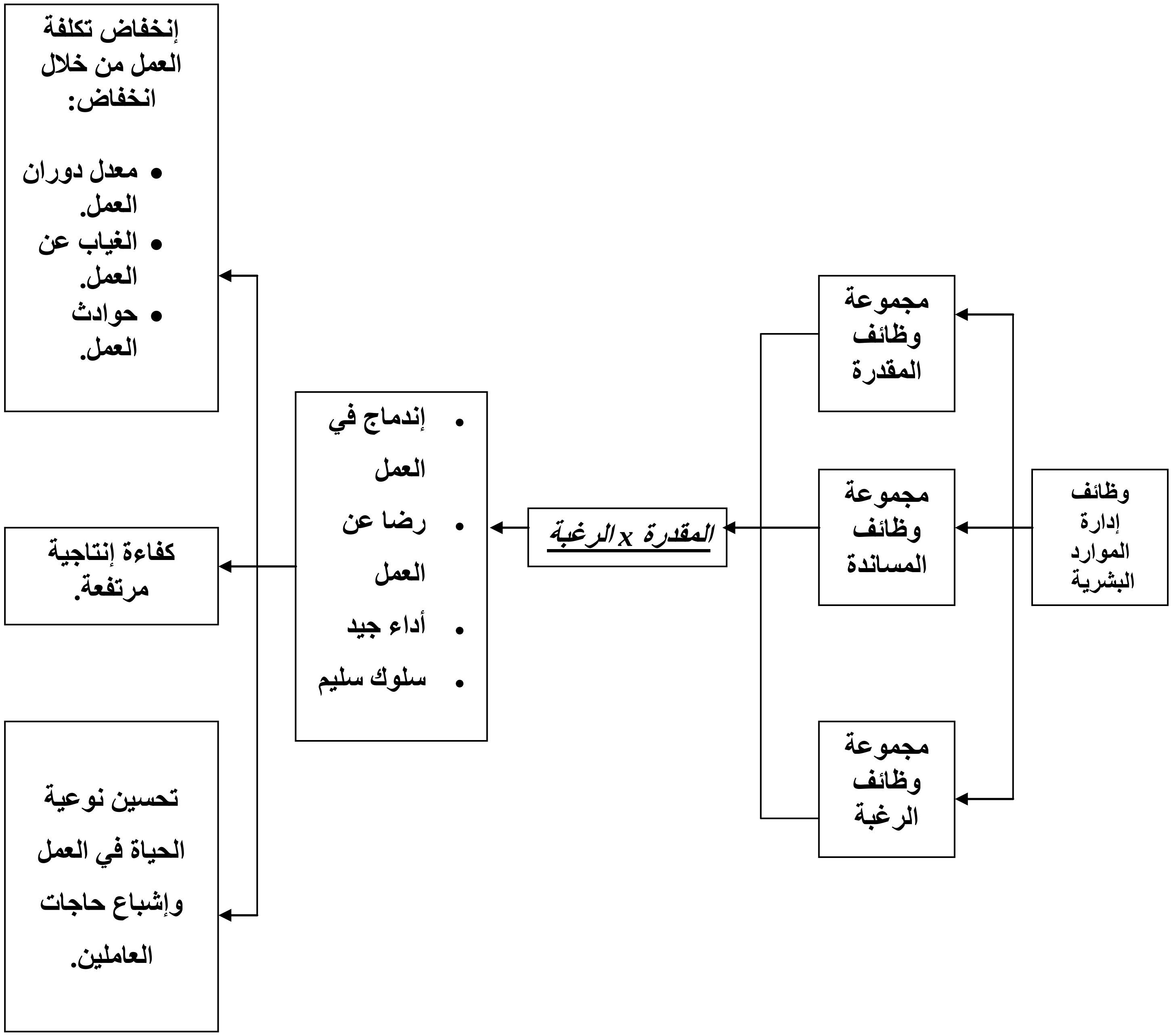
<u>أ- المجموعة الأولى:</u> تسعى وظائفها إلى تطوير القدرة على الإنجاز، وتضم مهام الإختيار والتعيين، التدريب، تخطيط وتنفيذ برامج السلامة المهنية.

<u>ب- المجموعة الثانية:</u> تستهدف وظائفها الإرتفاع بالدافعية والرغبة في النهوض بأعباء العمل وتظم سياسات الأجور والتعويض، الدافعية والحفز الإنساني، العلاقات الإنسانية، القيادة والإشراف.

<u>ج- المجموعة الثالثة:</u> وتضم المهام المساندة لكل من المجموعتين الأولى والثانية، وتشتمل على وظائف تصميم وتحليل وتوصيف العمل، التخطيط، الإستقطاب، تقييم الأداء، النظام التأديبي، دعم شبكة الإتصال. ويعرض الشكل أسفله كيفية تكامل عمل هذه المجموعات في إطار منظومة إدارة الموارد البشرية.

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.17.

*هذا الكلام ورد في تقرير للهيئة الأمريكية لإدارة الأعمال.



المخطط (09) يوضح تكامل عمل المجموعات الوظيفية الثلاث في منظومة إدارة الموارد البشرية

المصدر: عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.16.

1.2.6- تصميم وتحليل وتوصيف العمل:

هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية المصنفة في إطار المجموعة الثالثة (مهام الإسناد).
ويقصد بتصميم العمل تحديد قائمة المهام الجزئية التي تشكل بتتابعها وتكاملها الوظيفة الواحدة، ثم وضع صياغة دقيقة للخصائص والعلاقات المتبادلة بين الوظائف في إطار شبكة العمل الإجمالية التي يتأسس عليها الهيكل التنظيمي. أو أنه بتعبير أدق "تحديد طريقة أداء العمل، نوع الأنشطة والمهام،

حجم المسؤوليات، الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل وظروف العمل المحيط ة. ويتم تحديد عدد المهام في الوظيفة الواحدة حسب سياسة التصميم الوظيفي المستخدمة."[1]

أما تحليل العمل (الوظائف) ANALYSE DES FONCTIONS فيعرف بأنه "نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية لأجل بلوغ الوصف التفصيلي لأهداف، خصائص، مهام، مسؤوليات وأبعاد كل وظيفة رئيسية كانت أم فرعية. وكذلك وصف الظروف المادية التي تؤدى في ضوئها المهام، والأخطار المصاحبة لها. وبالتوازي مع ذلك، تفضي النتائج إلى تحديد الصفات المطلوب توافرها في الأفراد الذين سيشغلون الوظائف والتي تشتمل على المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، المهارة، القدرات، المتطلبات الفيزيولوجية، مكونات الشخصية، العمر، الجنس، وأيضا الحاجات الممكن إشباعها من خلال كل وظيفة."[2]

وتستثمر المعلومات والبيانات المتوفرة عن عمليتي التصميم والتحليل في توصيف الوظائف DESCRIPTION DES ACTIVITÉS، "حيث يتم وضع وصف شامل للوظيفة، أي صياغتها في شكل تعريف تفصيلي مكتوب يستوفي أهدافها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها، ظروف أدائها، ومواصفات شاغلها."[3]

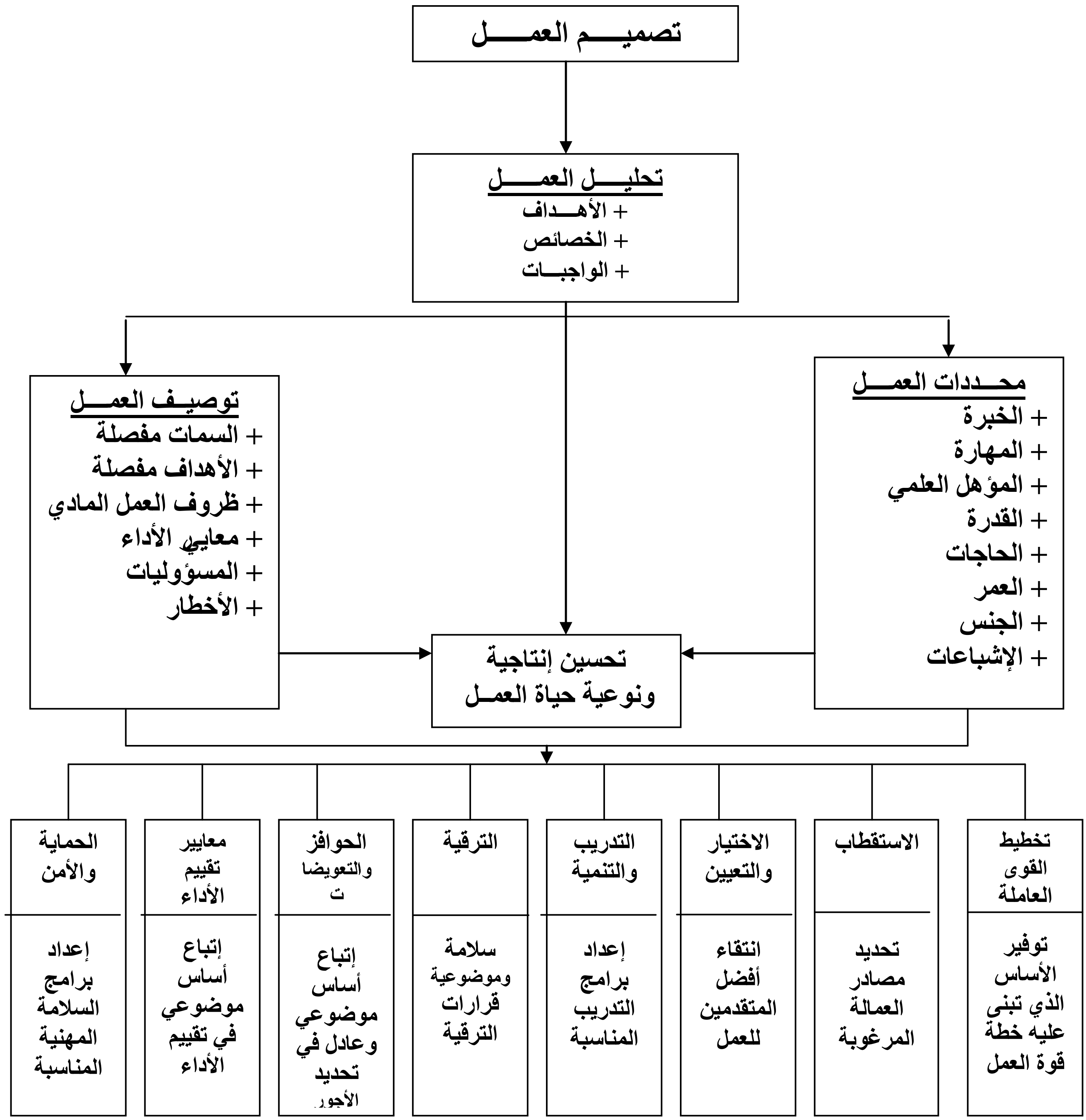
وإذا كان نشاط تحليل الوظائف يمثل نتيجة منطقية لجهود التصميم، فإن الهدف الأساسي من العمليات الثلاث مجتمعة هو بلوغ التوافق بين متطلبات العمل والفرد العامل، وبالتالي تحقيق كفاءة الأداء وإشباع الحاجات الفردية. (ولهذا السبب يعمد التنظيم إلى الدمج بينها في وظيفة واحدة تنفذ على ثلاث (03) مراحل).

ولابد من الإشارة إلى أن كافة سياسات منظومة الموارد البشرية تتأثر بهذا النشاط كونه يمثل قاعدة المعلومات الأساسية التي تبني عليها ممارساتها وفعالياتها اللاحقة كما يوضحه المخطط في الصفحة الموالية:

1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة.D.P.U.G ، 2004، ص..58.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص.43-44.

3- حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص..60.



المخطط (10) يوضح تبعية سياسات منظومة الموارد البشرية لنشاط تصميم وتحليل وتوصيف العمل

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.45. (بتصرف)

2.2.6- تخطيط قوة العمل:

قبل أن يكون التخطيط وظيفة نوعية من وظائف إدارة الموارد البشرية فهو أولا منهج علمي تستخدمه المنظمة "في تجميع القوى وتنسيق الجهود وتدعيم الأنشطة في إطار يتوحد مع تكامل الأهداف وتجانس المواقف واستغلال الخبرات والمعلومات والقدرات والإستفادة من إمكانيات البيئة واستثمار تجارب الماضي ووسائل الحاضر للوصول إلى تحقيق التوازن الإيجابي بين الإحتياجات الفعلية والمصالح المنشودة."[1]

هذا هو التخطيط على المستوى الشمولي الذي يضع الخطط الآنية والمستقبلية لكل العوامل: المالية، والتقنية، والبيئية، والبشرية، وإن كان التخطيط لهذه الأخيرة أكثر ما يجب الإعتناء به، حيث "يتضمن التقييم المنظم والموضوعي لمدى احتياجات مؤسسة ما من الموظفين في الوظائف الحالية، وتحديد الأفراد الذين يجب الحصول عليهم لإشباع الحاجات القائمة، ومواجهة المتطلبات المستقبلية بإعداد الخطط الإستراتيجية التي تغطي المديين القصير والبعيد، وتضمن المتابعة المستمرة لسوق العمل."[2]

وتمر عملية التخطيط لقوة العمل بعدة مراحل، حيث يعنى أولا بدراسة سوق العمل ومحاولة كشف العوامل المؤثرة على قانون العرض والطلب فيه، وهنا تبرز قدرة إدارة الموارد البشرية على إجراء البحوث والمتابعات الميدانية، إذ يتطلب الأمر الإحاطة بمتغيرات البيئة الخارجية عن طريق تقصي الظروف، والإتجاهات الإقتصادية العامة، ومستويات التطور التكنولوجي، وخصائص البنية السكانية، واتجاهات أفضليات العمل السائدة في المجتمع، ومنظومة القيم الإجتماعية، وتشكيلة القوانين والأنظمة الحكومية الراهنة، وسياسات الدولة المتبعة في مجالات التعليم والهجرة. وأيضا متغيرات البيئة الداخلية التي تتمحور حول أهداف المنظمة، والتطورات التي يعرفها هيكلها التنظيمي، وخصائص البنية المعيارية، ومبادئ انتظام النسق (كمركزية أو لا مركزية الإدارة، درجة التخصص الوظيفي، نمط السلطة)، ومستوى كفاءة الأفراد الحاليين، ومعدل دوران العمل، وتوقعات الحراك الوظيفي والترقية والتقاعد.

1- عصام الدين برير آدم، التخطيط التربوي والتنمية البشرية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص.20.

2- إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة: الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص..105.

يتم الإنتقال بعدها إلى المرحلة الثانية التي تعنى بتقدير حجم و نوعية قوة العمل المطلوبة، ويستدعي الأمر حصر أعداد وأنواع الوظائف المفروض شغلها أو تدعيمها، ثم تقرير حجم ومواصفات القوى العاملة الموافقة لها، أخذا في الاعتبار نتائج (03) معطيات أساسية، هي تلك التي يتم الحصول عليها من تحليل عبء العمل، وقوة العمل، والموازنة بينهما.

أما المرحلة الثالثة والأخيرة، فتهتم بمعالجة النتائج المنبثقة عن المرحلتين السابقتين، ففي حالة وجود نقص في الموارد البشرية، يفتح التنظيم مناصب عمل جديدة، أو يستخدم تكنولوجيا أكثر تطورا تغطي العجز في اليد العاملة. أما في حالة وجود فائض منها، فقد يتم اللجوء إلى التسريح، أو الإحالة على التقاعد المسبق.

وتبقى عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية في التخطيط لقوة العمل رهينة بعض الإعتبارات الخارجة عن نطاقها أو تحكمها، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- الوضع المالي للتنظيم وتأثير ذلك على إعداد الخطط الإستراتيجية الموجهة للجانبين البشري والتنظيمي.
- درجة ارتباط الأهداف التنظيمية بجهود تخطيط الأفراد.
- سياسات التشغيل المنتهجة وطبيعة النظم والتشريعات المؤطرة لها.
- الوضع السياسي والإقتصادي والإجتماعي العام وما يتبعه من زيادة اهتمام الأفراد بالهجرة أو التخلي عنها.

3.2.6- استقطاب الأفراد:

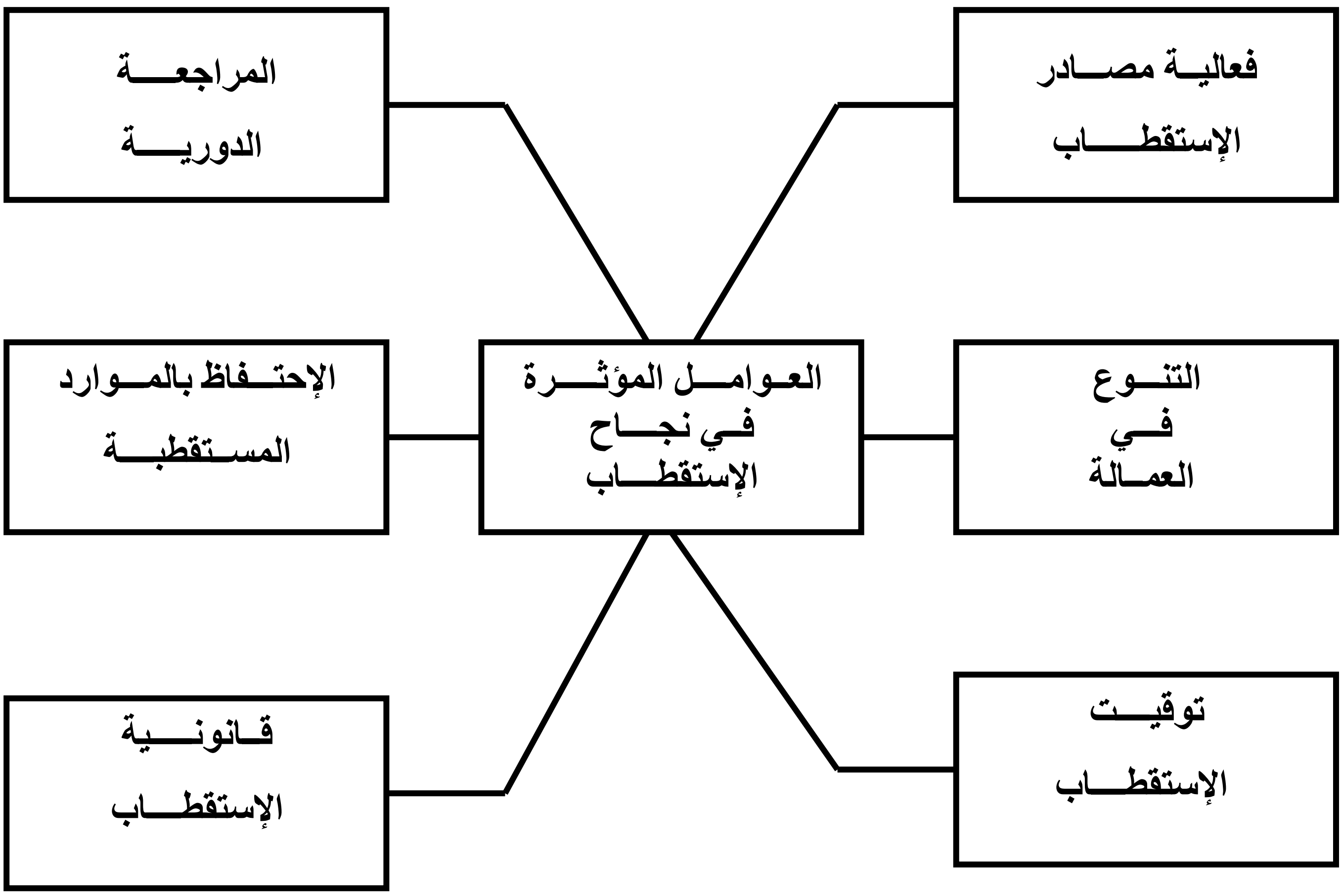
يعرفه *زكي محمود هاشم* بأنه "عملية البحث عن، والحصول على مرشحين محتملين، وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن اختيار أكثرهم ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلباتها وشروطها."[1]

وتحدد إدارة الموارد البشرية مصدرين أساسيين لسد احتياجاتها من اليد العاملة. أولها: *المصدر الداخلي*، أين يعتبر العمال داخل التنظيم أول ما يتم اللجوء إليه لتغطية النقص، لذلك يحدث استقطاب الأفراد بين الوحدات والأجزاء في البناء من خلال الترقية، النقل والتحويل، أو من خلال استدعاء الموظفين السابقين (الذين اشتغلوا على فترات متقطعة في نفس التنظيم) أو أولئك الذين لم ينجحوا في

1- منصور بن عبد العزيز المعشوق- أحمد بن خالد الدعيج، أثر لامركزية التوظيف في الخدمة المدنية في تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2002، ص.23.

اختبارات التوظيف السابقة. وثانيهما: *المصدر الخارجي*، حيث يمكن الإعتماد على مكاتب العمل وأجهزة الإستخدام المؤقتة، أو النقابات العمالية، أو المؤسسات التعليمية، أو حتى العاملون (الذين يرشحون أقاربهم ومعارفهم)، كما أصبح من الشائع اليوم استقطاب قوة العمل الأجنبية.

ويتأثر نجاح وظيفة الإستقطاب بعدة عوامل يلخصها المخطط الموالي:



المخطط (11) يوضح العوامل المؤثـــــرة في نجاح عملية الإستقطاب

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص.187.

حيث يلعب التنوع في قوة العمل دورا هاما في إنجاح عمليات الإستقطاب التي تضخ دما جديدا للتنظيم، كما ينبغي الإستغلال الأمثل لعنصر الوقت بمعنى مباشرة عمليات الإستقطاب (عن طريق الإعلان أو إجراء الزيارات وعقد المقابلات فيما يخص المصادر الخارجية) في الوقت الذي تتوفر فيه

المعلومات التنبؤية عن الإحتياجات الفعلية والعدد المطلوب من الأفراد. وتؤثر المنظومة القانونية على نجاح إدارة الموارد البشرية في جذب قوة العمل إليها، وعموما يلتزم قرار الإستقطاب بكل العناصر القانونية ذات الصلة بالعمل، فينجح إذا راعى القانون طبيعة الظروف السائدة في البنية المجتمعية، ويخفق في حالة حدوث العكس. ضف إلى ذلك أنه لابد من أن تركز جهود الإستقطاب على الإحتفاظ بالأفراد الأكفاء ومساعدتهم على بناء وتطوير خياراتهم المهنية الإستراتيجية.

ويبقى على عاتق إدارة الموارد البشرية بالتوازي مع ذلك القيام بنشاط آخر هو المراجعة الدورية والمنتظمة لعمليات الإستقطاب، الشيء الذي يتيح تخفيض تكاليفه واحتمالات الإخفاق فيه.

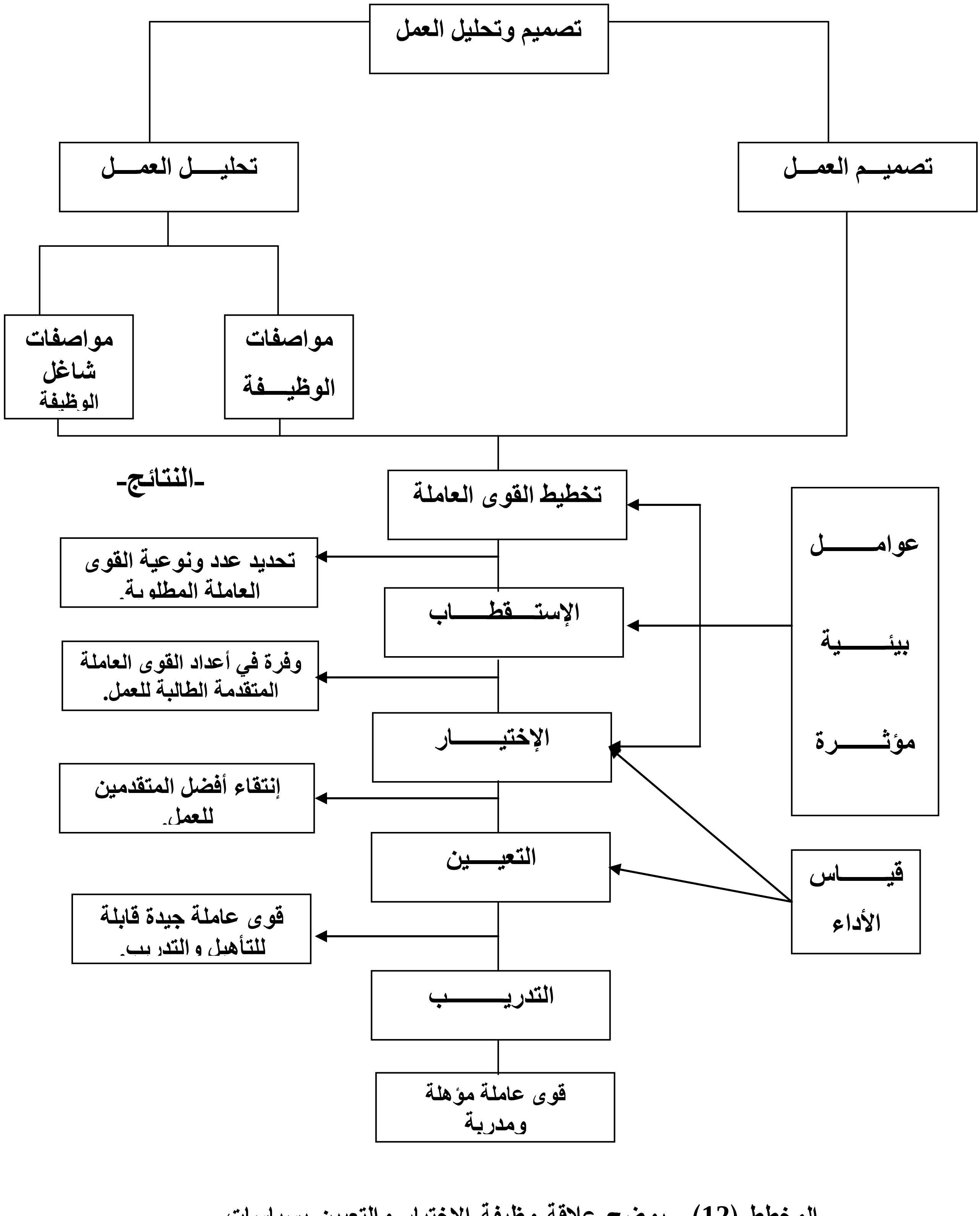
4.2.6- الإختيار والتعيين:

يقصد من هذه الفعالية التي تندرج في إطار وظائف المجموعة الأولى الموجهة لتطوير القدرة "كل العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للعمل، أي أولئك الذين تتوافر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم. ويتم ذلك طبقا لمعايير الإختيار التي تتبناها المنظمة."[1]

وتنبع أهمية هذا النشاط بالنظر إلى المشاكل الناجمة عن التوظيف العشوائي للأفراد (القائم على اعتبارات ديماغوجية، إجتماعية وسياسية، تبتعد كثيرا عن المنهجية العلمية) والتي يترجمها انخفاض مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، وارتفاع تكلفة العمل ومعدل دورانه، وغياب الولاء والإلتزام تجاه التنظيم.

ويعتمد تنفيذ ثم نجاح إجراءات الإختيار والتعيين على تحقيق المهام السابقة (تصميم وتحليل العمل، التخطيط، الإستقطاب) لأهدافها الوظيفية، كما يظهره الشكل التوضيحي:

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع -نشر- توزيع، مصر، 1999، ص.155.



المخطط (12) يوضح علاقة وظيفة الإختيار والتعيين بسياسات إدارة الموارد البشرية الأخرى

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.126.

وترتكز وظيفة الإختيار والتعيين على عدة إجراءات منهجية يخضع لها الأفراد المستقطبون للوصول في الأخير إلى توظيف العدد المطلوب منهم، ممن تتوفر فيهم معايير الإختيار ويكون ذلك بمقارنة المعلومات التي تم جمعها عنهم بنماذج المعايير المدروسة القائمة على استخدام الإختبارات. لذلك، يجب التأكيد على دقة تلك الإجراءات ومدى موضوعية المعلومات المنبثقة عنها.

ويتم أولا إستقبال طالبي العمل الذين جرى استقطابهم وعقد المقابلة المبدئية مع كل منهم، ثم توزع عليهم طلبات التوظيف لملئها. وبعد الإحالة على الكشف الطبي يتم الإنتقال إلى المراحل الأكثر أهمية، حيث يخضع الأفراد لمقابلة الإختيار التي تستهدف جمع معلومات إضافية أعمق، وكذا التأكد من صحة البيانات التي أدلوا بها في استمارات التوظيف، وكل ذلك يدخل في إطار تحديد الصلاحية العامة. أما تحديد الصلاحية الخاصة فيكون عن طريق الإختبارات، "وهي مقاييس نوعية تمخضت عن دراسات علم النفس الصناعي، يتم اللجوء إليها لقدرتها على كشف الإمكانيات البدنية والذهنية التي تتيح للفرد القيام بمهام وأنشطة وظيفة معينة."[1]

وتتنوع الإختبارات فمنها التي تقيس الذكاء، ومنها التي تعنى بالأداء، والقدرات، والشخصية، والميول والإهتمامات،... وتفضي نتائجها إلى المفاضلة بين المترشحين الناجحين، إذا كان عددهم يتعدى الوظائف المعروضة، أخذا في الحسبان معايير أخرى تتعلق عادة بالعمر، الجنس، والمستوى التعليمي، حيث يستفيد الأوائل من التثبيت (التوظيف).

5.2.6- التدريب والتنمية:

هي واحدة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية المجسدة للفلسفة الجديدة التي أصبحت تتبناها التنظيمات، والقائمة على الإستثمار في المورد البشري بما يعود عليها بالفائدة المشتركة. ويعرف هذا النشاط بأنه "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة، سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها العمل الذي يؤديه الفرد في المؤسسة."[2]

وليس التدريب رغم ذلك إلا وسيلة لبلوغ الكفاءة والفعالية في الأداء، بمعنى أنه لا يخلق العامل المؤهل والذكي من العدم. لذلك، تعجز إدارة الموارد البشرية عن معالجة المشاكل الناجمة عن سوء الإختيار، وإن كثفت من برامجها التدريبية النظرية والتطبيقية.

1- أحمد ماهر، الإختبارات: واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.18.

2- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص.266.

وكما جاء في التعريف، تظهر الحاجة إلى التدريب من وقت لآخر نظرا للظروف المتغيرة التي تعيشها التنظيمات الحديثة من تطور في أساليب العمل الإداري، وتطور في التكنولوجيا الصناعية، ونزعة إلى تحسين النوعية. بل ويدفع توظيف الأفراد الجدد عن طريق التعيين من الخارج أو حتى بالنقل والترقيات الداخلية إلى ضرورة إخضاعهم للتدريب حتى يصبح في إمكانهم القيام بأعباء العمل بالشكل المطلوب، وبالتالي تقليص تكاليف الأخطاء التي كان من المحتمل أن تقع في حالة غياب النشاط التدريبي. (فتكاليف التدريب أقل بكثير مما تتسبب فيه الأخطاء المهنية المترتبة عن غيابه أو هشاشته).

وتخضع البرامج التدريبية قبل وضعها للدراسة والتخطيط والتقييم، حيث يعنى أولا بتحديد الأهداف الأساسية منها، ثم تحديد الفئات العمالية المستهدفة بها، ونوع المهارات المطلوب صقلها.

ووفقا لذلك، يتم لاحقا اختيار المنهج التدريبي المناسب واختيار المدربين ومكان إقامة التربصات، وتحديد مددها الزمنية وتوفير كل مستلزماتها، ثم المرور -بعد إجرائها بصورة طبيعية- إلى التقييم ومناقشة ما حققته من تقدم.

ويرتبط نجاح برامج التدريب بعدة شروط أساسية لعل أهمها:

- أن تكون مركزة على احتياجات العمل ونقائص الفرد العامل.
- أن تسعى إلى صقل القدرات البدنية والسلوكية والذهنية للفرد العامل.
- أن تأخذ الظروف الواقعية بعين الإعتبار (محاكاة الواقع والإبتعاد عن المثالية).
- أن تواكب في مادتها وأسلوبها التطورات الحاصلة.

6.2.6- تقييم أداء الأفراد:

تعرف هذه الوظيفة المدرجة ضمن فعاليات المجموعة الثالثة بأنها "عملية إدارية رسمية مستمرة تقوم بها إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الحكم على أداء وسلوك موظف ما خلال فترة زمنية محددة عن طريق جمع وتحليل حقائق وبيانات يتم تسجيلها دوريا بهدف تحسين وتطوير أدائه وتحقيق أهداف المنظمة."[1]

ويعتبر التقييم عملية مستمرة ومنتظمة يخضع الفرد العامل لمحكاتها طوال حياته الوظيفية، ولابد أن تحاط عملية القياس الواجبة للتقييم بمعايير موضوعية تتم المقارنة على أساسها للحكم على كفاءته، فليست الجدوى منها تنحصر في تقدير ما يستحقه من حوافز (مادية ومعنوية) لأدائه الفعال

1- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص..27.

فحسب، وإنما تعتبر وسيلة أساسية لتحديد نقاط الضعف والقصور التي قد يعاني منها في الحالة العكسية.

ويمر وضع نظام تقييم الأداء الموضوعي بعدة مراحل، تبدأ عادة بتحديد المعايير التي سيتم مقارنة الأداء الفعلي بها (وهي عموما معدلات وسطية للكمية والجودة يمكن تحقيقها في الظروف العادية)، ثم اختيار أسلوب القياس المناسب مع ضرورة اعتماد فاصل زمني ثابت بين كل قياس وآخر (كون العملية تتسم بالإستمرارية). ويلي ذلك انتداب المقيم المؤهل القادر على تفادي التحيز والمحسوبية. وأخيرا، إعداد إستمارة قياس وتقييم الأداء.

وإذا كانت نتائج تقييم أداء الأفراد تتيح –نظريا– للإدارة العليا إصدار القرارات السليمة بخصوص إجراءات الترقية، والنقل، والفصل، وصرف المكافآت التشجيعية، والإحالة على التدريب، فإن الأمر يبقى على المستوى الميداني نسبيا للغاية. فنتائج القياس ماهي في الغالب إلا تسجيل لآراء المقيمين المعتمدة على مدى فهمهم للمعايير، وعلى تكويناتهم النفسية والسلوكية أيضا. وذلك معناه عدم ضمان موضوعية نتائج القياس المترتبة عن حكم شخصي. ضف إلى ذلك، الممانعة التي يبديها الأفراد خوفا من الرقابة المطبقة عليهم (سواءا عن طريق الإستمارة أو عن طريق الملاحظة المباشرة أو الإشرافية) أثناء مزاولة التقييم.

وبالرجوع إلى المعايير نجدها تقتصر على نوعين هما: **العناصر**، و **معدلات الأداء**. وتشمل العناصر كل ماله علاقة بالسلوك الإيجابي الذي من شأنه الرفع من كفاءة العامل. وتنقسم بدورها إلى قسمين: *الصفات الملموسة* (كالمواظبة في العمل، الدقة، الإتقان،...) و*الصفات غير الملموسة* (كالذكاء، الأمانة، والولاء،...). أما المعدلات فتنقسم هي الأخرى إلى (03) أنواع، *المعدلات الكمية*، وهي دلالة حسابية عن العلاقة بين الكمية المنتجة والزمن المرتبط بها. *المعدلات النوعية*، تحدد نسبة معينة من الأخطاء أو الوحدات المعيبة لا يجب تجاوزها. *المعدلات الكمية النوعية*، وتشير إلى ضرورة أن يبلغ إنتاج الفرد العامل عددا معينا من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى محدد من الجودة والإتقان.

وينبغي الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية لا تتحمل فقط أداء وظيفة التقييم، وإنما عليها أن تتغلب على المقاومة التي يبديها العمال باتباع المعايير الموضوعية والعادلة التي يطبقها ويلتزم بها المقيم النزيه البعيد عن كل انحراف أو شبهة.

7.2.6- *التعويضات المباشرة:*

تنتمي هذه الوظيفة إلى المجموعة الثانية المستهدفة للرغبة، وتعتبر من أعقد مهام إدارة الموارد البشرية، حيث "تشمل التخطيط لجميع أشكال الأجور والعوائد العينية التي يحصل عليها الموظف لقاء عمله بوظيفة معينة."[1]

ويعتبر الأجر أهم التعويضات التي يحصل عليها الفرد العامل من التنظيم كنتيجة منتظرة للأداء الذي يقدمه، وهو يدفع على أساس الزمن وكثيرا ما يسمى في هذه الحالة ***راتبا***، أو يدفع على أساس عدد ونوعية وحدات العمل المنتجة ويسمى حينها ***بالأجر التشجيعي*** ، وقد يلجؤ إلى تبني المنهجين في الدفع معا.

وهناك "الزيادات أو العلاوات الدورية، وهي تمثل المبالغ النقدية التي تدفع للعمال كل فترة زمنية إضافة إلى راتبهم الأساسي، لقدرتهم وكفاءتهم في العمل. وأيضا التعويضات الإضافية المباشرة، حيث يدفع التنظيم مبالغ نقدية في شكل أجور إضافية، ومكافآت نقدية للعمال المتميزين، أو الذين اشتغلوا لساعات أطول."[2]

ويمر مجهود إدارة الموارد البشرية في مسعى بناء هيكل الأجور أولا بعملية تقييم المهام والأعمال في التنظيم. ويعرف هذا الإجراء تتابع عدة خطوات، حيث يتم الإلتفات بادئ الأمر إلى وظيفة تصميم وتحليل العمل، أين تعاد مراجعة النتائج وتحليلها بخصوص كل وظيفة، ثم يعنى باختيار المعايير التي ستقرر على أساسها قيمة كل منها، وأخيرا يتم اعتماد طريقة التقييم المتناسبة مع المعايير المقررة. بعد ذلك فقط يمكن المرور إلى بناء الهيكل الأجري الذي يتطلب أولا تحديد هيكل الوظائف، أي تحديد مجموعة فئات، كل منها تضم عددا من الوظائف يشملها أجر واحد متساو. ثم في المرحلة الثانية، يحدد الأجر النقدي لكل فئة، ولكل درجة في الفئة نفسها إذا تضمنت وظائف غير متكافئة مع تحديد الأجر الأدنى والأعلى للفئة على ضوء اللوائح والقوانين المعمول بها من جهة، وبعض الإعتبارات الأساسية من جهة أخرى والتي تتراوح بين العامل الإقتصادي، وظروف العرض والطلب في سوق العمل، ومستوى الأجور التي تدفعها التنظيمات المماثلة. وعليه، لابد على إدارة الموارد البشرية أن تراعي شروط نجاح خطة الأجور إذا ما أرادت أن يندفع الأفراد إلى العمل وهم مطمئنون ومقتنعون بأن جهودهم ستلقى المقابل العادل. تلك الشروط التي يمكن إجمالها فيما يلي:

1- ڤاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وآخرون، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص.378.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص..159

- عدالة الأجر الذي لابد أن يخضع دفعه إلى أهمية الوظيفة وظروف أدائها، وحجم المسؤولية وحجم العمل.
- مساواة الأعمال والوظائف المتماثلة في الأجر.
- أن يحتوي الأجر على الناحية التشجيعية التحفيزية الملموسة.
- شفافية وموضوعية المعايير المستخدمة في بناء الهيكل الأجري.
- تحقيق التوازن بين الإسهامات التي يقدمها الفرد العامل من خلال إنتاجيته، وبين مخرجات التنظيم (كلفة العائد على العمل) والمتمثلة في الأجور والحوافز التي تعود عليه لقاء جهوده.

8.2.6- الصحة والسلامة المهنية:

هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تندرج ضمن مهام المجموعة الأولى المستهدفة للقدرة، "تهتم بحماية العمال، بدنيا ونفسيا، على اختلاف مستوياتهم ومكاناتهم وطبيعة أعمالهم من أخطار المهن التي يزاولونها، وذلك من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة برنامج أمن وحماية مناسب، يمكن بواسطته الحد من عدد الحوادث والإصابات المحتملة في بيئة العمل."[1]

وتظهر الفائدة من لزوم تقديم إدارة الموارد البشرية لبرنامج متكامل للصحة والسلامة المهنية في الفوائد التي يجنيها التنظيم جراء ذلك، والتي تبدو في الروح المعنوية المرتفعة التي يترجمها انسجام الأفراد في علاقاتهم المهنية واندماجهم في العمل، وارتفاع إنتاجيتهم، فضلا عن انخفاض معدلات دوران العمل وتكليف الإنتاج.

وتعتبر أماكن العمل عادة مصدرا للإصابات والحوادث والأمراض المهنية نتيجة للإرهاق وغياب التركيز، التي قد تنجم عن بذل الجهود المكثفة. وأيضا للعامل التكنولوجي الذي غالبا ما يكون تسييره وتشغيله على درجة من الخطورة. غير أنه يمكن تصنيف مصادر الخطر تلك في عاملين رئيسيين هما: *بيئة العمل المادية*، يكون السبب فيها متعلقا بدرجة ونوعية الإضاءة، وقوة الأصوات الصادرة عن الأفراد والآلات (الضوضاء)، ودرجات الحرارة المرتفعة أو المنخفضة، ومستوى نظافة مكان العمل وطريقة ترتيبه، وكيفية تنظيم ساعات العمل اليومية، والسرعة المطلوبة في الإنجاز، وعبء وضغوط الأداء، ونوعية الهواء الداخلي. و *بيئة العمل النفسية والإجتماعية*، والتي تدور حول نوعية حياة الأفراد داخل التنظيم وطبيعة المناخ التنظيمي العام والعلاقات السائدة فيه.

1- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.347.

وتعرف عملية وضع برنامج للصحة والسلامة المهنية المرور عبر عدة مراحل، إذ يتم أولا تحليل العمل إلى كامل جزئياته لتحديد درجة الخطورة المترتبة عن كل منها، وهو الأمر الذي يساعد إدارة الموارد البشرية على تحديد مصدر الخطر للوظيفة برمتها. وهل له علاقة ببيئة العمل المادية، أم ببيئة العمل النفسية والإجتماعية، ثانيا. ونتيجة الخطوتين السابقتين هي التوصل إلى تحديد نوع المخاطر المهنية التي يمكن أن تترتب عن تشكيلة الوظائف في التنظيم، وتقديم حلول للوقاية والحد منها.

ولا يتم الإكتفاء بذلك، حيث يتوسع البرنامج ليشمل تدريب العاملين على مقاييس الأمن، وتنظيم سجلات الحوادث والأمراض المهنية، ووضع رزنامة متابعة وتفتيش مستمرة للتأكد من عدم مخالفة الأفراد لتعليمات وقواعد السلامة.

9.2.6- النظام التأديبي:

يقصد بالنظام التأديبي كل أشكال العقوبات التي تفرض على الأفراد العاملين الذين ينحرفون عن المعايير التنظيمية المقررة، أو يخالفون قواعد العمل. ويعتبر الهدف الأساسي من استخدام هذه الحوافز السلبية التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع التجاوزات وتفادي تكرار السلوكات المعيبة، وليس الإضرار بالفرد والتعدي على حقوقهم.

ويتوجه النظام التأديبي لكل فرد عامل في المنظمة، وهو يتضمن المخالفات التي يمنع ارتكابها والتي تمس بانتظام العمل وكفاءة ونوعية العملية الإنتاجية، أو قد تمس بسلامة الأفراد. كما تتضمن كل مخالفة الإجراءات التي يتوجب اتباعها في حال وقوعها، وكذا شكل العقوبات المرتبطة بها.

ويمر إعداد النظام التأديبي بعدة مراحل، حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية بتحديد أنواع المخالفات الناتجة عن الخروج عن القواعد التي يتوجب الإلتزام بها (والتي تمثل السلوك الصحيح والمرغوب فيه من قبل التنظيم لتحقيق الأهداف)، ثم الإنتقال إلى تحديد أنواع العقوبات حيث يشترط أن تتناسب شدة العقوبة مع جسامة المخالفة، وأن يخضع تحديدها إلى الأنظمة والتشريعات واللوائح المعمول بها، على أن للإدارة أيضا هامشا لا يستهان به يعطيها مصداقية أو حق وضع العقوبات، نوعها وشدتها.

وأخيرا، تحديد الإجراءات التي تلي وقوع المخالفة، من إبلاغ عنها، وتكليف شخص أو لجنة بالتحقيق، واستدعاء المعني بالأمر ومواجهته بالوقائع التي توصل إليها المحققون، ورفع التحقيق المعد إلى إدارة الموارد البشرية التي، بتحليله ودراسته، تعد تقريرا يحمل التوصية بالإجراءات التي يمكن اتخاذها، يرفع إلى الجهة المخولة باتخاذ القرار النهائي.

ويبقى أن نشير إلى أن فعالية النظام التأديبي تتطلب مراعاة الشروط التالية:

- ❖ توضيح قواعد وأنظمة العمل للأفراد.
- ❖ السرعة في تطبيق الإجراءات التي تلي وقوع المخالفة.
- ❖ إخطار المعني بالقرار التأديبي.
- ❖ فتح باب الطعون والتظلمات بخصوص القرارات التأديبية الصادرة.

ولابد من الإشارة في الختام إلى أن التفاعل الإيجابي بين إدارة الموارد البشرية يتولد عنه ما يعرف ***بقاعدة معلومات إدارة الموارد البشرية*** التي تعكس –في الواقع– أرشيفا كاملا ومفصلا لجانب هام من جوانب التنظيم (المتعلق طبعا بالقوى العاملة).

3.6– علاقة التنبؤ بوظائف إدارة الموارد البشرية:

إن طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية، التي تشكل في مجملها منظومة تتفاعل في إطارها شبكة من العلاقات الوظيفية المتكاملة الموجهة لعقلنة الفرد والتنظيم على السواء، وتحقيق أهدافهما ومصالحهما في مناخ عمل يسوده الضمير التنظيمي الجمعي المشترك، يجعل النهوض بأعبائها مشروطا بحيازة وتوظيف كل المعلومات والبيانات المتعلقة بقوة العمل، واللازمة لإعداد السياسات والبرامج المؤطرة لنشاطات الأفراد وسلوكاتهم وفق ما تستهدفه الإدارة العليا.

وعلى اعتبار انفتاح التنظيم على بيئته الخارجية وتعرضه لموجات التغيير الحادثة فيه، والسعي إلى التكيف معها، يصبح من الضروري التعامل مع المعطيات على أساس مبدأ الشك، أو ما يعرف في أبجديات الإدارة الحديثة بـــ ***تسيير التنبؤ***، وذلك لمواجهة المستقبل الغامض بظروفه الطارئة، وهو ما تقوم به إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

وينبغي قبل التعرض إلى ذلك التفريق بين عدة مفاهيم يمكن أن تقترب اصطلاحيا من مفهوم التنبؤ. وعليه، يعرف ***التقدير*** ÉSTIMATION بأنه "عملية إدراك الواقع وصياغته في شكل نموذج رياضي– إحصائي يوضح العلاقة السببية أو الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة (ويعتبر أحد وسائل المدرسة الكمية لفهم الواقع). أما ***التوقع*** PRÉVISION فيعني الحصول على المستويات المستقبلية لظاهرة مدروسة، بالإعتماد على النموذج الناتج عن عملية التقدير، ويتم ذلك بإحلال قيم مفترضة محل المتغيرات التفسيرية في النموذج، ثم حساب تلك القيم في الفترة المستقبلية حيث تعطى عادة في شكل معدلات وسطى ضمن مجال معين."[1]

1– عبد العزيز شرابي، تقنيات التنبؤ، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص ص.9–11.

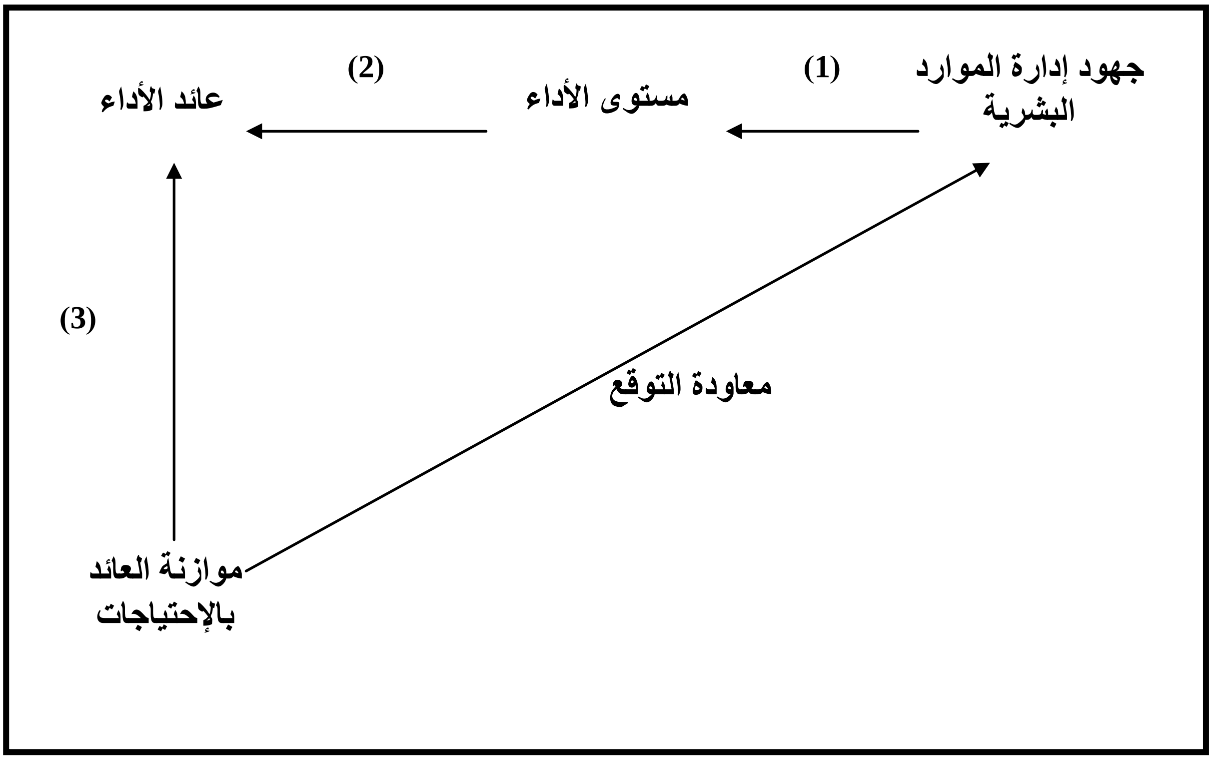
وترتكز مصداقية التوقع على فرضين أساسيين أولهما أن يكون النموذج المعتمد مطابقا للواقع إلى حد كبير، أما الثاني فيشترط ثبات الشروط العامة المحيطة بالظاهرة المدروسة طوال الفترة المستقبلية المقصودة بالتحديد.

غير أن ***التنبؤ*** يختلف عن التقدير والتوقع من حيث أنه "يهتم بالمتغيرات الطارئة المتعلقة بالظواهر السوسيو-اقتصادية المعقدة. لذلك، فهو لا يعتمد على بناء النماذج الرياضية ولا يمتلك بعدا منهجيا علميا دقيقا مثلما هو الشأن عليه بالنسبة للمفهومين الآخرين، بل يتأسس على الخبرة الهائلة والمعرفة العلمية والعملية في مجال الظواهر المدروسة."[1]

وفي الواقع الميداني، تعتمد إدارة الموارد البشرية على التنبؤ القائم على استثمار خبرات ومهارات أخصائييها، هذا من جهة. وعلى قاعدة البيانات التي بحوزتها، من جهة أخرى. ونظرا لتنوع أنشطة التنظيمات وتعقد البيئة الخارجية وازدياد حدة المنافسة التي فرضتها تداعيات العولمة، يصبح اللجوء إلى التقدير والتوقع أمرا إلزاميا، حيث يدور نموذج التوقع المعتمد غالبا على ما أسماه HAUS ***بنظرية المسار – الهدف***، والذي ينهض على إدراك إدارة الموارد البشرية للعلاقة بين المتطلبات العلمية والمنهجية والتقنية التي تصاغ بها وظائفها وبرامجها النوعية، والناتج المتوقع منها بعد التنفيذ، والذي يترجمه أداء قوة العمل.

ومعنى هذا أن التوقع يكون إيجابيا إذا جسده البناء والمسار الصحيحان لفعاليات منظومة الأفراد، وكرسته كفاءة أداء العمال. وعليه، فقيمة التوقع من قيمة عائد الأداء كما هو موضح في الشكل الموالي:

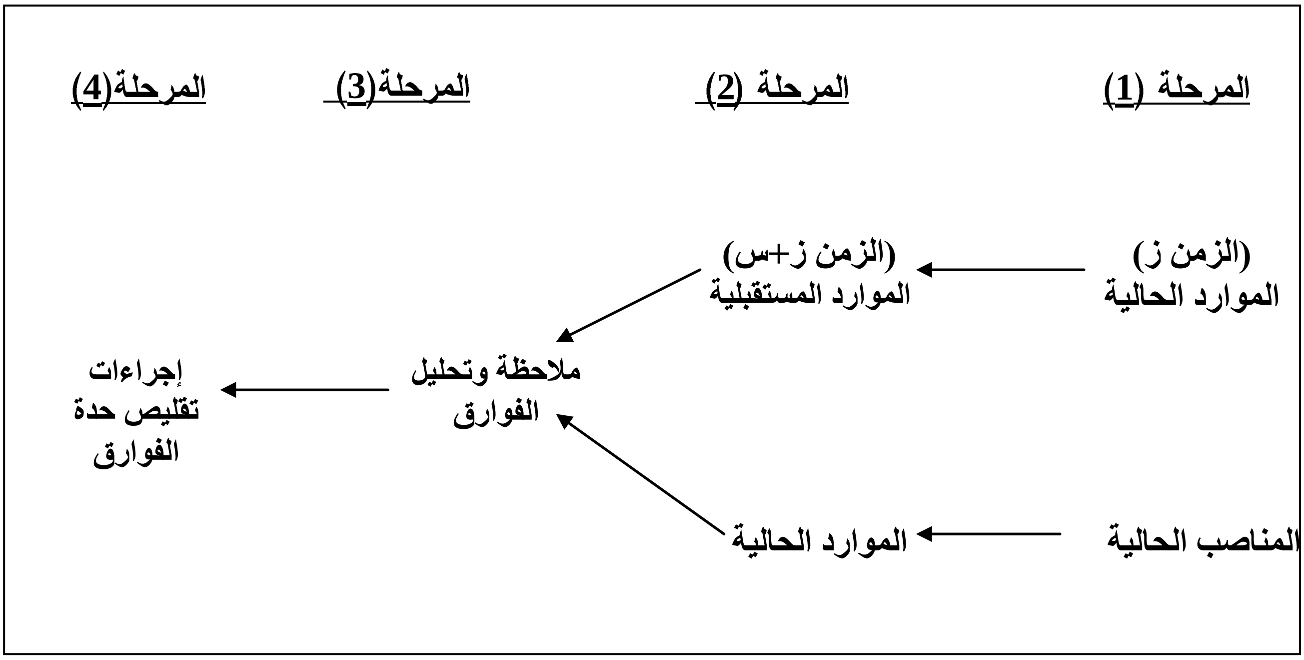
1- عبد العزيز شرابي، المرجع السابق، ص ص.11-12.



المخطط (13) يوضح مسار التوقع من منظور إدارة الموارد البشرية

المصدر: محمد فتحي، مرجع سابق، ص.184.

إن اكتساب وظائف إدارة الموارد البشرية لمثل هذه الإستطاعة التنبؤية يعطيها القدرة على التحكم في مناطق الشك التي أشار إليها M.CROZIER أكثر من أية جهة أخرى في التنظيم، وفي ذلك نوع من السلطة الحقيقية التي تنفرد بها دون غيرها بما يحتم على الإدارة العليا التعامل معها من ***منظور إستراتيجي***. وينتهج نموذج التنبؤ المعتمد عادة المخطط القاعدي الذي يوضحه الشكل أسفله:



المخطط (14) يوضح الخطة القاعدية لنموذج "تسيير التنبؤ" التي تتبناها منظومة إدارة الموارد البشرية

المصدر: LOÏC CADIN- FRANCIS GUÉRIN, OP.CIT., P.68.

ويشير المخطط إلى أن النموذج يعتمد على[1]:

- تحليل القدرات الفعلية الحالية بالإعتماد على الموازنات الحديثة التي تعدها إدارة الموارد البشرية من خلال تبني معايير بعينها لهذا الغرض تدور حول مستويات الكفاءة، ومعدل عمر الأفراد، وأقدميتهم، وتشكيلة الوظائف في المؤسسة،...
- إعداد توقعات تتعلق بطرق وحجم تطور الموارد، وفق المعايير السابق ذكرها، وذلك لآفاق زمنية مستقبلية محددة تمتد عادة من (06) أشهر إلى (05) سنوات كأقصى حد.
- إعداد توقعات بالإحتياجات المستقبلية لنفس الفترة المستهدفة أخذا في الإعتبار الظروف المالية للمؤسسة، وحجم مشاريعها الإستراتيجية، والتعديلات التكنولوجية المبرمجة، واحتمالات إعادة النظر في أسلوب (طريقة) توزيع ساعات العمل.
- تحليل الفروق بين الإحتياجات الممكنة والموارد المستقبلية.

1- LOÏC CADIN – FRANCIS GUÉRIN, IBID, PP.68-69.

- تنفيذ إجراءات تقليص الفوارق حيث يعتمد ذلك أساسا على برنامج للتصحيح الوقائي يقوم على توظيف فعاليات إدارة الموارد البشرية التي قد تركز مثلا على تكثيف التدريب، أو إعادة هيكلة المسارات الوظيفية، أو فتح مجال التوظيف، أو التسريح، أو...

إن اعتماد ***تسيير التنبؤ*** كطريقة فعالة لمواجهة ضغوط المحيطين الداخلي والخارجي بما يعرفانه من تغير وعدم استقرار متواترين يكون قد خرج بإدارة الموارد البشرية من ***تسيير الروتين*** إلى ***تسيير الشك*** ، الشيء الذي من شأنه توسيع هوامش المناورة لديها، وبالتالي الإرتفاع بمكانتها الوظيفية لتصبح شريكا أساسيا للقمة الإستراتيجية المسيرة.

7- الطابع الشمولي لنشاط إدارة الموارد البشرية:

لقد اكتسبت إدارة الموارد البشرية مكانتها في التنظيم الحديث من حقيقة كونها تتعامل مع كل عنصر بشري ينتمي للبناء، ويؤدي فيه نشاطا معروفا ومحددا على الخريطة التنظيمية. إنها من الناحية الوظيفية لا تميز بين المستويات ولا تستثني أية فئة، متجاهلة بذلك وجهة النظر التقليدية التي تقصر النشاط الإداري على العاملين الإداريين فقط (وهو المنطق الشائع في بلدان العالم الثالث). وعليه، تتوجه إدارة الموارد البشرية إلى أعضاء التنظيم كافة من منطلق أن الفرد، مهما كان الدور الذي يؤديه، يحتاج إلى التأطير الدائم لجهوده وأفكاره وسلوكاته وعلاقاته في العمل، وأن رؤيته للملموس المادي والمعنوي هو العامل الحاسم في قضية اندفاعه نحو العمل والرفع من مستوى الأداء الذي يعود بالفعالية والكفاءة على التنظيم.

ومن الطبيعي ألا تستثني إدارة الموارد البشرية أفراد الإدارة العليا (من رؤساء ومدراء ومشرفين) باعتبارهم أصحاب القرار والكلمة الأخيرة التي كثيرا ما تقرر مصير التنظيم. ويتم التركيز في الوقت الراهن على تدريب المدراء في أربعة (04) موضوعات رئيسية تمثل ما يطلق عليه ***إدارة الأعمال ذات الإرتباط بالأفراد*** يمكن إجمالها فيما يلي:[1]

أ- الإدارة من أجل جدارة العاملين: يلاحظ أن الأفراد الذين يشكلون سوق العمل يفتقرون بصورة متزايدة إلى المهارات الكافية، إما لأنها يصبحون متقادمين بسبب التطورات التكنولوجية أو نظرا للتغيرات التنظيمية المتسارعة. لذلك، تزداد الحاجة إلى تدريب المدراء على طرق استقطاب

1- عبد الحكم أحمد الخزامى، مرجع سابق، ص..27

الكفاءات المهنية النادرة والتعامل معها والحفاظ عليها، وإرشادهم إلى الإجراءات الكفيلة بتطوير ما يعرف ***بالرصيد المعرفي للتنظيم*** والذي يعد عاملا تنافسيا ملحا.

ب- إدارة التنوع في القوى العاملة: بتدريب المدراء على التعامل مع قوة عمل غير متجانسة يكونها أفراد من ديانات، وثقافات، وجنسيات، وسلالات، وأعمار مختلفة والعمل على جذبها وتحفيزها والإحتفاظ بها.

ج- الإدارة من أجل تدعيم القدرة التنافسية: بتدريب المدراء وتشجيعهم على بلوغ مستويات متنامية من الفعالية التشغيلية والإستراتيجية، عن طريق حثهم على إعادة هيكلة عمليات التشغيل، والحد من التكاليف الخفية، وإثراء جودة السلع والخدمات، وتدعيم جهود التجديد والإبتكار.

د- الإدارة من أجل العولمة: بالعمل على توضيح الصورة الواقعية للأوضاع الإجتماعية والإقتصادية السائدة في عالم اليوم، بما يتيح للمدراء إدراك سبل التنافس الناجح على المستوى الدولي.

8- سلطة إدارة الموارد البشرية:

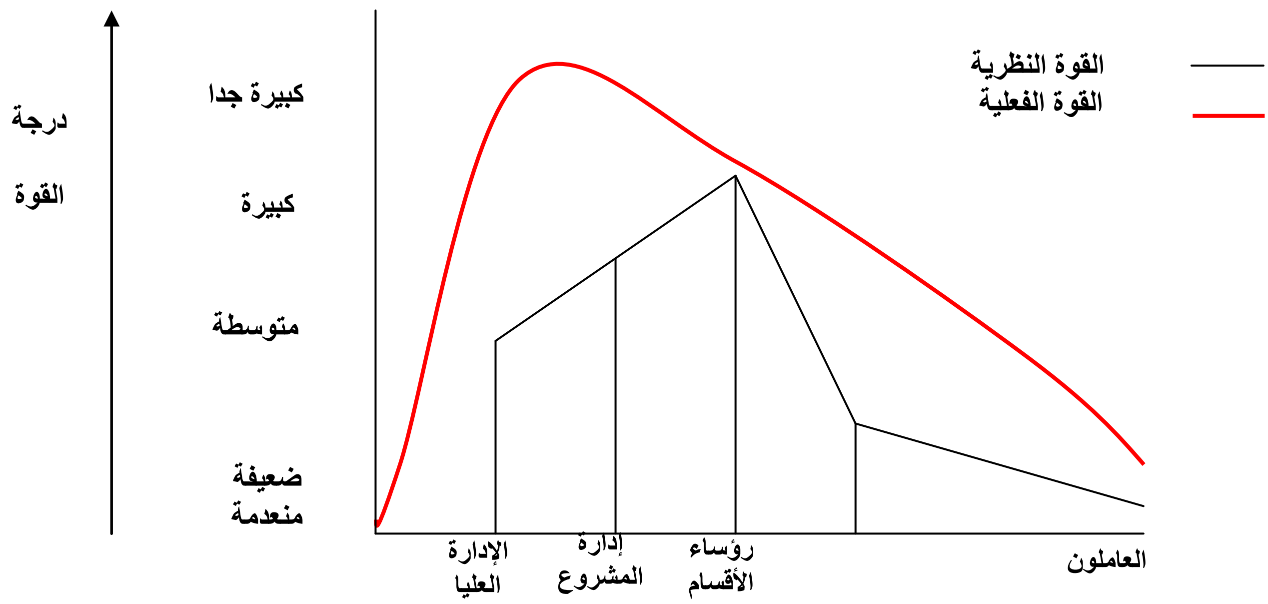
قبل التطرق لموضوع سلطة إدارة الموارد البشرية في التنظيم، يبدو مهما معرفة كيفية توزيع هذه السلطة على الأنساق الفرعية المشكلة للبناء، وتحديد المصادر التي تستقي منها قوتها وشرعيتها وكذا العوامل المتحكمة في ذلك.

لقد أثبت البحوث والدراسات، وما انجر عنها من تحليلات، أن المحددات الموضوعية للقوة داخل التنظيم تتأثر بعدة عوامل أهمها مايلي:[1]

- إذا كان العمل الذي تقوم به إحدى الوحدات ذا تخصص دقيق لدرجة يصعب أن تقوم به وحدة إدارية أخرى، فهنا يكون لها قوة كبيرة تميزها عن غيرها.
- الترابطات، أي إذا كانت مخرجات عمل إحدى الوحدات الإدارية تدخل بصورة رئيسية في عمل وحدة إدارية أخرى.
- سرعة تنفيذ العمل، أي إذا كانت سرعة عمل إحدى الوحدات الإدارية ضرورية لاستمرارية نسق العمل الإجمالي، فإن هذه الوحدة تمارس قوة إدارية على بقية الوحدات الأخرى.

1- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص.70- 71.

وكانت حصيلة تفاعل المحددات الموضوعية للقوة داخل التنظيم مع ما يجري فيه فعلا، أخذا في الحسبان طبيعة الهيكل التنظيمي، ونوع السلطة السائدة، والجوانب غير الرسمية، وفعالية النظام المعياري التوصل إلى وضع منحني القوة، أو ما يطلق عليه ***بالشكل البياني للرقابة***، حيث يمكن بواسطته معرفة نمط توزيع السلطة الشائع في أغلب منظمات الأعمال، كما هو موضح في الشكل:



المخطط البياني (15) يوضح منحنى التوزيع النظري والفعلي للقوة في التنظيم.

المصدر: موسى اللوزي، المرجع السابق، ص.70. (بتصرف)

وتشير قراءة الشكل البياني إلى أن قوة وسلطة رؤساء الأقسام في التنظيم تتجاوز كل السلطات، حتى تلك الخاصة بالإدارة العليا، وذلك لاضطلاعهم المباشر واحتكاكهم بأمور العمل الميداني.ومعنى ذلك أنه نظريا، تتمتع إدارة الموارد البشرية بقدر كبير من القوة. إلا أن التوزيع الفعلي يقلب النتائج، فليس من المعقول أن تكون في التنظيم قوة تتجاوز سلطة القمة الإستراتيجية ومكاتبها الرئيسية. وعلى العموم، يقل تمتع الوحدات الإدارية بالقوة كلما ازداد تقهقرها في الهرم التنظيمي.

وبالعودة مجددا إلى إدارة الموارد البشرية، فإن أكثر ما تحوز عليه هو السلطة الإستشارية التي تكتسب الطابع الإلزامي فقط بتدخل الإدارة العليا في التنظيم، أي أن إدارة الموارد البشرية تقوم

بأداء مهامها بالطريقة المطلوبة، ثم ترفع توصياتها إلى القمة الإستراتيجية. وبدراسة هذه الأخيرة لها يتم اتخاذ القرار النهائي وإصداره في شكل تعليمات ملزمة.

ويعيب الكثير من المنظرين وأصحاب الإختصاص في تسيير العنصر البشري اعتناق التنظيم لهذا المفهوم الخاطئ لإدارة الموارد البشرية، وإن كانوا يرجعون ذلك وبنسبة كبيرة إلى سلبية مديري الأفراد أنفسهم، الذين لا يركزون على تأكيد الذات (الذي يتيحه بقوة أهمية وجودهم ودورهم في الحفاظ على انتظام كل الأجزاء الأخرى) ويكتفون بسلوك رد الفعل فحسب. والسبب في ذلك اعتقادهم الخاطئ في أن واجبهم ينحصر في إشباع حاجات الرؤساء المباشرين.

إن تعاظم قيمة إدارة الموارد البشرية في التنظيم الحديث، واكتسابها قوة إستثنائية تنبع من اتساع قاعدة بياناتها وتحكمها في مناطق عدم اليقين (الشك)، وقدراتها على التنبؤ من شأنه أن يدعمها بسلطات قد لا تملكها أية إدارة أخرى. وإن الوعي بذلك لابد أن يدفع مديري الأفراد إلى استهداف الإشباع الذاتي من وجهة النظر الوظيفية، لأنه السبيل الوحيد لتحقيق الإستقلالية لأحكامهم بما يساهم في زيادة فعالية التنظيم. (ويجب التنويه إلى أن الإدارة العليا في المنظمات المحترمة أصبحت تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا إستراتيجيا لابد وأن يتمتع ببعض السلطات التنفيذية الآمرة).

ثانيا/ واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

إن ما تم عرضه في الجزء الأول من هذا الفصل لا ينم عن مثالية مستحيلة التجسيد، ولا يمثل طريقة فريدة من طرق انتظام العمل التي يختص بها نوع بعينه من التنظيمات، أو أنه لا يتحقق إلا في البيئات أو المجتمعات عالية التطور، وإنما يمثل في الحقيقة التطورات التي عرفتها منظومة الموارد البشرية الحديثة، والتي تكفي الإرادة الصادقة لتثبيتها في أي شكل من أشكال التجمعات الإنتاجية البشرية. وبين الإسهاب في تفصيل ما ينبغي أن يكون (بعيدا عن كل يوتوبيا UTOPIE) وبين ماهو عليه الواقع، يمكن الوقوف على عمق المشكلة والتماس أبعادها وتحسس سلبياتها، وذلك ما يهدف إليه علم الإجتماع الذي يهتم بما هو كائن أكثر من وقوفه على ما يجب أن يكون. وعليه، لا بد من التعرض لحال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية -بصفة عامة والصناعية بالخصوص- سماتها، أوضاعها، مكانتها ودورها في تأطير قوة العمل.

1- السمات المميزة للمؤسسة الصناعية الجزائرية:

يمكن التوصل مسبقا إلى الحكم على أن وضع إدارة الموارد البشرية من وضع المؤسسة الصناعية الجزائرية دون أن يكون في هذا الكلام أية مجازفة. صحيح أن علم الإجتماع في طريقة تقصيه للوقائع قد ينتهج أسلوب الحكم على العام من خلال الخاص (بشرط عدم إغفال حقيقة أساسية مفادها أن انتظام الأنساق العامة وكيفية ترابط علاقاتها والعوامل المؤثرة فيها قد لا تكون هي نفسها الموجهة والمستثيرة للترابطات في الأنساق التكوينية -الفرعية- بما يفضي إلى نوع من الفصل المنهجي والوظيفي بين البناء العام والأبنية الجزئية)، إلا أنه لا يعارض بالمقابل الحكم على الخاص من خلال العام (كما هو عليه الشأن في مقاربة الباحث) لوجود حقيقة أكبر. فلولا الأجزاء لما تكون الكل الموحد ولما انتظمت صيرورته. لذلك، فإن أول سؤال يجب التعجيل بالإجابة عليه هو التالي: ما هي أهم السمات المميزة للمؤسسة الصناعية الجزائرية ؟

لقد أجمعت جل البحوث والإسهامات التي اتخذت من المؤسسة الصناعية الجزائرية موضوعا للدراسة أن أهم سماتها تتجسد في النقاط التالية:

- "تشوه بنية العناصر القاعدية الأساسية للتنظيم والمتمثلة في القمة الإستراتيجية، خط هرمية السلطة (الإدارة الوسطى)، المركز الفاعل، البنية التقنية، وبنية الإمداد اللوجيستيكي (الوظائف المساندة) أو غياب بعضها كلية.

- الصراعات والتوترات الحادة بين تلك العناصر من أجل التأثير في بعضها البعض، والذي يؤدي إلى نتائج سلبية.
- سعي القمة الإستراتيجية إلى تركيز السلطة فيها لتضييق دائرة اتخاذ القرارات.
- سعي الإدارة الوسطى (رؤساء الدوائر، رؤساء الورشات، رؤساء المصالح، رؤساء الأقسام والمشرفون الرئيسيون) من جهتها إلى مساندة زيادة تقسيم البنى من أجل توسيع دائرة النفوذ والتأثير في القرار، وأيضا لتخفيض أعباء مهامهم. وفي ذلك تأثير سلبي على النجاعة والفعالية.
- تحمل المركز الفاعل (العمال الذين يؤدون النشاطات الإنتاجية) لضغوط الصدمات التنظيمية والإقتصادية والإجتماعية التي تحدث في المؤسسة، الشيء الذي يدفعهم إلى البحث عن الإمتيازات بالطرق المنحرفة لمواجهة الظروف الصعبة التي لا تتغير.
- بعد البنية التقنية (المحللون وأعوانهم، ممن يقومون بوظائف المحاسبة، والرقابة، والتخطيط، ووضع المناهج،...) عن وظيفتها الأصلية وضعف تأهيل أفرادها.
- ضعف التحكم في تنظيم القوى العاملة وإهمال تنميتها وتطويرها واستغلال قدراتها، ضف إلى ذلك تهلهل النظام المعياري العام.
- إستقرار تنظيم العمل بسبب ركود التغير التكنولوجي وصعوبة تكيف مؤهلات المؤسسة الصناعية مع المستحدثات التكنولوجية المعاصرة.
- تضاؤل قدرات المؤسسة الصناعية على التطور بالنظر إلى ضعف إمكانياتها الحالية والمستقبلية والذي يقابله ارتفاع فاتورة التكاليف الخفية التي تتحملها لسبب أو لآخر.
- غياب قاعدة للمعلومات والبيانات تقوم على الاستفادة من نظم المعلومات الحديثة، بل غياب الأرشيف الموثق في أكثر الأحيان، مما يجعل المؤسسات تعيش ليومها دون تطلع للمستقبل.
- غياب ثقافة تنظيمية تقوم على الولاء والإنتماء والإلتزام للمؤسسة، والحضور القوي لثقافة معاكسة(مضادة) تقوم على الإنحراف بالأهداف الحيوية للتنظيم خدمة للمصالح الشخصية الضيقة".[1]

1- سعد بشاينية، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص ص. 75-113. (بتصرف)

2- السمات المميزة لنمط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

إن مظاهر اللاعقلانية التي تمت الإشارة إليها أعلاه، والغالبة على ممارسات المؤسسة الصناعية الجزائرية تكون قد أثرت بشكل كبير وسلبي على تطور إدارة الموارد البشرية بها، والتي يمكن إجمال سماتها الأساسية من خلال التعرض لنقطتين جوهريتين:

1.2- التنظيم في علاقته بإدارة الموارد البشرية:

- تدني نظرة الإدارة العليا إلى إدارة الموارد البشرية واعتبارها من الفعاليات قليلة الأهمية (قياسا إلى ما تحظى به إدارات أخرى كالإنتاج والتسويق) والمبددة للوقت والجهد والمال.
- عزوف الإدارة العليا عن إشراك إدارة الموارد البشرية في مجالات العمل الإستراتيجي وإدارة الأعمال.
- فرض قيود على حركة أفراد إدارة الموارد البشرية، تظهر في صورة شروط وضوابط تفصيلية معيقة للمبادأة والمبادرة والإبتكار.
- إفتقاد مسؤولي إدارة الموارد البشرية لكل شكل من أشكال السلطة التنفيذية الآمرة، حتى أن استشارتهم لا تتم على الوجه المطلوب.

2.2- إدارة الموارد البشرية من الداخل:

- غلبة الجوانب الإجرائية (التنفيذية للمهام السطحية) على الأعمال الحقيقية لإدارة الموارد البشرية التي من المفروض أن تركز على النواحي التخطيطية والتطويرية لبرامج قوة العمل.
- إقتصار منظومة الموارد البشرية على الجوانب القانونية (تنفيذ اللوائح والتشريعات الخاصة بالعمل والصادرة عن الدولة)، والأمور التعاقدية الشكلية التي تتصل بحقوق العاملين وواجباتهم وفق ما تحدده القوانين المعمول بها، وكذا ما يتعلق بمسائل المخالفات والجزاءات. وهو ما أدى إلى سيادة الخبرات القانونية على حساب الخبرات الإدارية والتنظيمية.
- تميز الطابع العام للأداء فيها بالتجزؤ والإنفصالية بحيث يغيب نظام العمل المتكامل والمتوازن بين وظائفها (التي كان من المفروض أن تشكل الواحدة منها نقطة انطلاق للوظيفة اللاحقة).
- افتقار إدارة الموارد البشرية لنظم تصميم وتحليل الوظائف، وقد يسوء الأمر ليصل إلى حد افتقاد بطاقات التوصيف النموذجية.

- افتقاد الموازنة بين الوضع الراهن والرؤية المستقبلية للاحتياجات من أفراد القوى العاملة ومصادر الحصول عليها، لذلك لا يتم التفكير إلا في الحاجات العاجلة، ومن النادر توفر خطة مدروسة للمستقبل تمتد لفترة من (02) إلى (05) سنوات.
- عشوائية عملية الإستقطاب وقيامها على أسس غير موضوعية لغياب الإستطلاعات عن حالة العرض والطلب في سوق العمل، ومستويات الأجور والرواتب السائدة في المؤسسات، وتطور البنية السكانية،...
- لا موضوعية معايير الإختيار والتعيين واعتمادها على المحاباة والجهوية أكثر من أي شيء آخر.
- إفتقاد إدارة الموارد البشرية لأغلب أساسيات وشروط التدريب الفعال، الأمر الذي يرفع من التكاليف المترتبة عنه بما يجعلها تفوق بكثير قيمة المعارف والمهارات الجديدة التي يكتسبها العمال.
- سيادة مظاهر الذاتية على نشاط تقييم الأداء الذي لا يخضع إلى أي برنامج مدروس، مما جعل منه نشاطا روتينيا لا تترتب عليه نتائج مهمة.
- غياب برنامج واضح تتبعه إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الوظائف، المهم في تحديد هيكل الأجور والحوافز المادية.
- تقادم برامج الصحة والسلامة المهنية التي أصبحت لا تواكب ظروف ومتطلبات بيئة العمل المتغيرة.

والملاحظ أن "ممارسات إدارة الموارد البشرية في الكثير من المؤسسات الصناعية الجزائرية تخضع في الواقع لنوع من النمطية (أو ربما التوحد) في معاييرها وطرق تنفيذها، أي أنها تخضع لنفس جملة الضوابط بالرغم من اختلاف ظروفها وأوضاعها وأحجامها ونوعية نشاطاتها وتخصصاتها. فهناك مثلا مجموعات نوعية من الوظائف، وقواعد وشروط موحدة للإنتماء لها، ونفس الشيء ينطبق على الترقي والتحفيز. وعليه، فالنتيجة أن هناك معايير موحدة *مفروضة*، تحكم جل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، تشكل باتحادها نظاما بيروقراطيا جامدا، يتعامل مع الأفراد بمنطق قانوني شكلي وبطريقة نمطية لا تفرق بين العمال، ولا بين نوعيات عملهم وظروفه، ولا بين نوع البناءات التنظيمية وخصوصياتها وقطاعات نشاطها. ويحول هذا النظام منظومات وأفراد الموارد البشرية إلى مجرد وجود لا معنى له."[1]

1- رماش صبرينة، مرجع سابق، ص.142.

3- عوامل اختلال منظومة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

تعتبر سمات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية –التي تم التعرض لها- دليلا على عمق الإختلالات التي يعاني منها هذا الجانب المهم من جوانب تنظيم العمل. وإذا كان الأمر يتعلق بنتائج باتت خطورتها أكيدة على مصالح المؤسسة والأفراد فيها، فإن الإحاطة بالعوامل التي أدت إلى تفاقم الوضع والوقوف في وجه جهود التصحيح ورد الاعتبار يصبح مطلبا ضروريا خاصة وأن أهداف الفاعل التاريخي غدت وسيلة لتحقيق المكاسب الشخصية غير المشروعة التي تغذيها الإنحرافات المسجلة، والمستفيدة بشكل أو بآخر من امتيازات السلطة والمكانة والمستوى الإجتماعي.

1.3- العامل التاريخي:

يعتقد *'علي الكنز'* - من خلال أطروحته الموسومة " *الصناعة والمجتمع*" التي تمخضت عن الدراسة التحليلية لأزمة تسيير مركب الحجار للحديد والصلب- أن أهم عامل أثر على تسيير المؤسسة الصناعية الجزائرية في الشق الخاص بتنظيم العمل، وساهم بالتالي في تخلف منظومة الموارد البشرية هو "التمحور غير الطبيعي لفئات العاملين في المؤسسة حول الكتلة التي تملك زمام السلطة في البناء التنظيمي. الشيء الذي تمخض عنه في نهاية المطاف ***تحالف تاريخي*** بين طبقتين أساسيتين في التنظيم، يوجد بينهما في الأصل تناقض كبير في المنطق الذي تعتمده كل واحدة منهما في ممارساتها التي يؤطرها العمل الصناعي."[1]

ويرى الباحث أن الفئات العمالية في المؤسسة لم تعرف التحالف الحقيقي الذي كان من المفروض أن يعقد بين قاعدتي ارتكاز النشاط الإنتاجي، أي بين التقنوقراطيين* والعمال في أسفل الهرم، لمواجهة الطبقة البيروقراطية التي لا هاجس لها سوى العمل على تعزيز نفوذها داخل المؤسسة وتوسيع سلطاتها عن طريق تضييق نطاق اتخاذ القرار، واحتكاره لتكريس أسلوب التسيير الذي يخدم مصالحها.

وعليه، فالسبب الرئيسي في ضعف منظومة التسيير القائمة على إدارة الموارد البشرية لا يكمن في ندرة الكفاءات القادرة على توجيه الممارسات بالشكل المطلوب والمدروس والفعال، ولا في قلة الإمكانيات المادية المتاحة لهذا النوع من الفعل الرشيد، "وإنما يرجع السبب إلى الوصاية الخانقة التي يمارسها البيروقراطيون في المؤسسة على السير العقلاني لفعاليات العمل، وعلى النخبة التقنوقراطية،

1- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص.73.

الشيء الذي جعل من أفرادها يتحولون إلى نخبة من المرتزقة لا تتمتع بأي قدر من السلطة الحقيقية أو الإستقلالية التي تخول لها ضبط أمور التسيير على النحو الصحيح."[7]

ومعنى ذلك أن العلاقة الجديدة التي انبثقت ضد طبيعة الأمور، قد حولت الصراع في المجال السوسيو- اقتصادي للمؤسسة الجزائرية ليصبح بين العمال (الحلقة الضعيفة) ومسيريهم، عوض أن يكون بين المسيرين المدعومين – ولو إجرائيا- بقوة العمل القاعدية، والبيروقراطيين.

إن هذا التواطؤ ليس من مصلحته عقلنة المؤسسة حتى وإن بَطَّلَ اتهامه بأنه جاء ليسحق القوى العاملة فيها. إن هدفه الرئيسي هو تعزيز وجود الفئة الأوليغارشية التي نجحت عن طريق الزبونية، وفتح المجال أمام الإنتهازية، في استمالة البنية التقنوقراطية وضمها إلى الصف (كأداة وليس كشريك). لذلك، لا توجد إمكانية –على الأقل في الوقت الراهن- لقيام منظومة تسيير تتبنى نظم إدارة الموارد البشرية.

2.3- عامل صراع العقلانيات:

إن العامل الأول التاريخي قد يكون نتيجة الضغوط التي يفرضها صراع العقلانيات داخل البناء التنظيمي. حيث يمكن تصور أن الفئة البيروقراطية، في سعيها لتحصيل السلطة النافذة والقرار أحادي الإتجاه لما يخدم مصالحها ووجودها في المؤسسة، تعلم بتعدد الأطر العقلانية نتيجة تعدد الإختصاصات والمستويات الوظيفية والمكانات الإجتماعية والعلمية للأفراد، وأن الصراع سيأخذ أبعادا كثيرة إن لم تحدث محاصرته. وما استمالة الطبقة التقنوقراطية (القادرة نظريا على النهوض بالتسيير ومنه ذلك القائم على نظم إدارة الموارد البشرية في مجال تنظيم العمل) إلا دليل على إدراكها للبؤرة الأساسية التي لابد من التركيز عليها.

وفي هذا الصدد، يؤكد كل من M.CROZIER وE.FRIEDBERG أن "الطرق والأساليب التي تتبع لحل المشكلات التنظيمية تتأثر بشدة بنمط الرشد الذي يتبناه أصحابها. وعليه، تختلف عقلانية صاحب المشروع، عن عقلانية المدير التجاري، والمهندس، ومدير إدارة الموارد البشرية وهكذا. لذلك، تحاول تلك الأطراف أول الأمر تضييق هامش الفعل –كل حسب قوته- لإقصاء أكبر عدد من العقلانيات بالتركيز أكثر على أخطرها (من وجهة النظر المهتمة بحساب المصلحة)، وتدعيم أساليبها بتحالفات تتيح لها توسيع هامش المناورة. مع التأكيد على أن تلك الخيارات تعكس عادة علاقات القوة المتبادلة بين الفاعلين في التنظيم –أفرادا وجماعات- وتحدد صاحب السلطة الحقيقية الذي مثلما يهتم

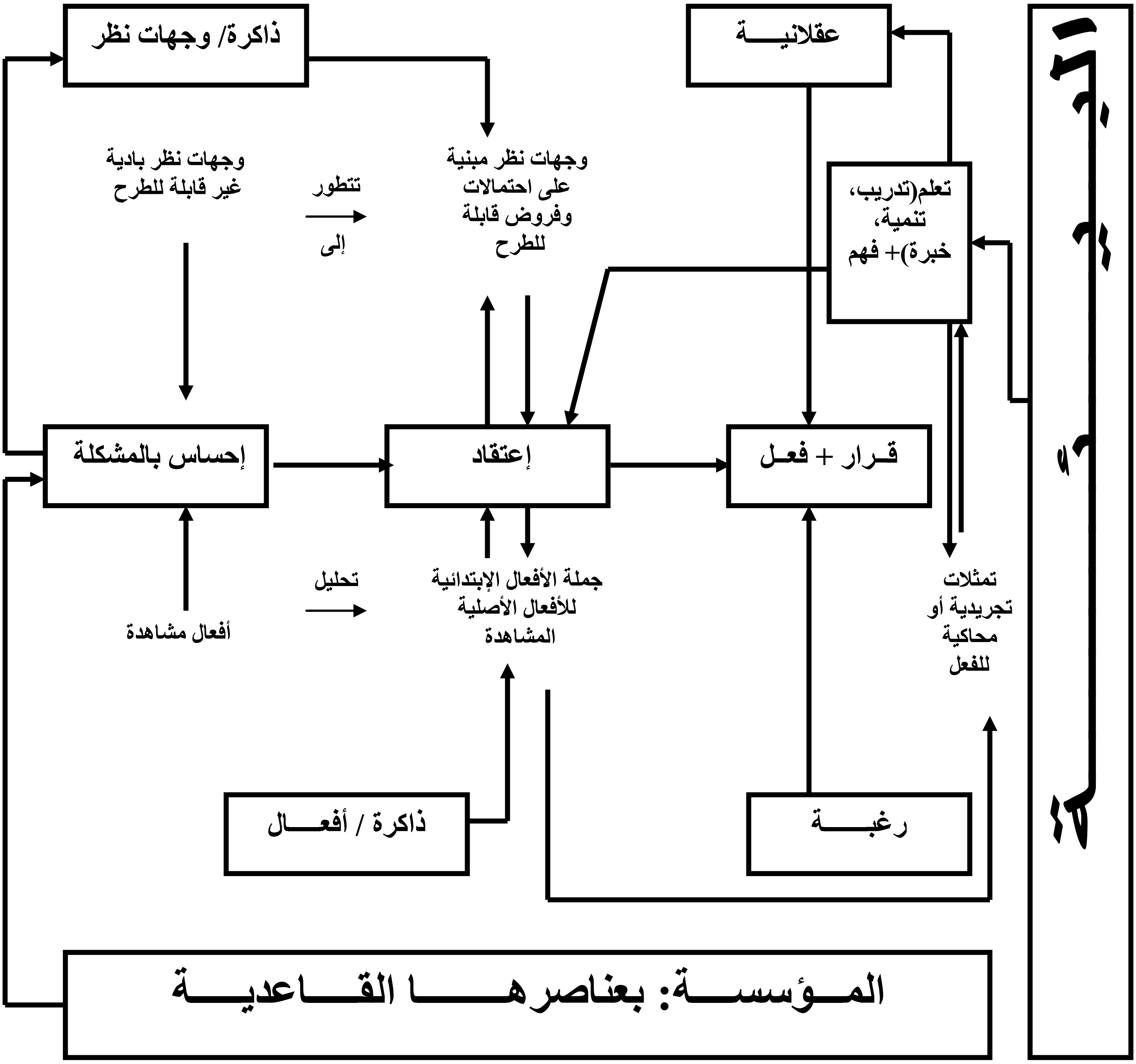
1- بن عيسى محمد المهدي، نفس المكان.

بمراقبة مناطق عدم اليقين، فلا بد عليه من عدم إغفال قدرة الأفراد –الخفية أحيانا– على إقناع الآخرين بتبني أفكارهم، وطريقة رؤيتهم للأمور وحلهم للمعضلات، لأن ذلك من شأنه أن يصبح قوة."[1]

ويفصل B.MUNIER في طبيعة العلاقة القائمة بين الإندفاعات المترتبة عن ***الإعتقاد*** الذاتي والإقتناع بأن الأمور تسلك نهجا معينا في صيرورتها، وبين ***الرغبة*** في تدعيم ذلك الإعتقاد وتنميطه في أسلوب يتم تنبيه بالضرورة، ومن ثم ارتقائه إلى مرتبة النموذج العقلاني، حيث يرى أن هذا النوع من السلوك يتجسد في كامل القرارات التنظيمية النافذة، بشكل رسمي أو غير رسمي، وهو لب الصراع الإستراتيجي في التنظيم لأن الكل يبحث عن حيازته وتوظيفه (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، البنية التقنية، إدارة الموارد البشرية). والنتيجة أن القمة الإستراتيجية التي لها من الوسائل ما يحفظ لها قوتها وسيطرتها، لا تتوانى في محاصرة محاولات العقلنة تلك إذا كانت لا تخدم مصالحها، أو أنها –عكس كل التوقعات– تشجع على انتهاجها لما فيها من الإيجابيات أخذا في الإعتبار أنه وفي كلتا الحالتين، فإن الثلاثية (إعتقاد – رغبة– عقلانية) هي الوسيلة الوحيدة الكفيلة بصناعة ***القرار*** و***الفعل*** في التنظيم.

إن صراع العقلانيات يفضي إلى تفوق أكثرها قدرة على المناورة، وهي الجهة المدعومة بالسلطة والقوة في التنظيم، وزوال الأخرى. وهذا بالضبط ما حدث بالتدريج مع الطبقة التقنوقراطية التي كان من المفروض أن تسهم في تطوير منظومة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. إن تغييبها فسح المجال لسيادة عقلانية طافرة RATIONALITÉ MUTÉE تخدم الأفراد ولا تخدم مشروع المجتمع.

1- LUSIN BAGLA-GÖKALP, SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS, LA DECOUVERTE, PARIS, 1998, P.80.



<u>**المخطط (16) يوضح نموذج B.MUNIER لكيفية صناعة القرار والفعل العقلانيين في التنظيم**</u>

المصدر: JEAN-LUC CHARRON, SABINE SÉPARI, OP.CIT., P.301.

3.3- عامل تأخر تطور المجالات الإقتصادية والإجتماعية:

"لقد أدى غياب المنافسة واحتكار السوق الوطنية في حقبة ما من مراحل تطور المؤسسة الصناعية الجزائرية (حقبة المؤسسات العامة) وما تبعه من اطمئنان على مصادر التموين والتمويل المضمونة من طرف الدولة، وكذا الحماية من الأزمات الإقتصادية والتدخل في رسم السياسات الإجتماعية إلى شل قدراتها على تعلم التكيف، ومواجهة تحولات البيئة الخارجية (المحلية والدولية)، وبالتالي على استحداث وسائل جديدة لتنمية رأسمالها المادي والبشري. وكانت النتيجة أن توقفت لسنين طويلة على أن تكون مبتكرة وتنافسية، فابتعدت تماما عن الفعالية الإقتصادية والإجتماعية."[1]

إن وضعا كهذا لا يسمح بخلق الفعل العقلاني البناء والهادف، ولا يحث على تبني إستراتيجيات التسيير القائمة على تعظيم العائد من المورد البشري، واستخدام طرق المحاسبة التحليلية للحد من التكاليف الخفية، وابتكار مناهج البحث والتطوير RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT، وإنما يؤدي إلى شيوع الفوضى والغوغائية ومظاهر اللامبالاة والإهمال والتقصير التي تتجسد في سيادة الروتين في المستويات السفلى للمؤسسة، والشعارات الزائفة في القمة العليا، وذلك كله يصب في جمود الأنساق الفرعية للبناء العام ومنها طبعا إدارة الموارد البشرية.

وبالعودة إلى التواطؤ الذي تم التطرق له سالفا، والذي ساعدت على تجسيده ظروف ذلك الوقت، يكون من غير الممكن اندفاع القلة من التقنيين والإختصاصيين إلى تطوير وظائف وبرامج وبنية إدارة الموارد البشرية. وتبعا لقانون **سد الفراغ**، فإن التخلي عن هذه المهمة لا يترك المجال شاغرا، بل يمتلئ هذا الأخير بصورة أوتوماتيكية بمظاهر تقييد وعرقلة مساهمات الأفراد في قضايا العمل، لتسهيل تحويل أهداف المؤسسة من خدمة مشروع التنمية إلى خدمة المصالح الضيقة.

4.3- عامل تأخر تطور تشريع العمل:

لقد تولت الدولة بمفردها ولوقت طويل إستصدار القوانين والتشريعات والنظم والمراسيم واللوائح المؤطرة لسير العمل في المؤسسات، وقد أثر ذلك على الجوانب الحساسة التي يصعب أن تكون مشتركة أو متماثلة بدرجة كبيرة بينها، بالخصوص تلك المتعلقة بتحديد الأجور والرواتب والمزايا المادية، ومتطلبات التوظيف والترقية، وإجراءات التأديب والعقاب.

"إن خضوع المؤسسة إلى منظومة تشريع اجتماعي معين (إذ لا قانون داخلي من دون مصادقة الوصاية)، كان في الحقيقة يخدم اعتبارات سياسية وإيديولوجية أكثر من خدمته لأهداف المشروع

1- سعد بشاينية، مرجع سابق، ص.125.

التنموي العام، الأمر الذي فسح المجال للتلاعب بالحياة المهنية والمسار الوظيفي* لقوة العمل، من واقع غياب إرادة فعلية لتطوير إدارة الموارد البشرية. ومن ثم، ظل العامل الطرَف الضعيف في العلاقة (مؤسسة–إدارة–عامل)، وبقيت الـــ DRH لا تعرف من المهام سوى تسجيل الغيابات ورصد حوادث العمل في ظل غياب فلسفة خاصة بفعالية هذا النوع من التسيير، يعتنقها ويتبناها التنظيم ككل."[1]

5.3– العامل التكنولوجي:

تعتبر التكنولوجيا من أهم الأسباب التي أثرت على تطور منظومة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. فلقد تبين أن العلاقة بين قوة العمل ونوع التكنولوجيا المعتمدة هي ***علاقة طردية***. بمعنى أن أهمية قوة العمل تكبر وتزداد بارتفاع وتيرة تطور التكنولوجيا التي تنتهجها المؤسسة لإدارة عملياتها التشغيلية الإنتاجية.

"ويفترض هذا العامل المجالي في حالة التطور المستديم، إعادة النظر بصورة مستمرة في التأهيل والتكوين والتدريب للأفراد، وفي الوظيفة التدريبية نفسها. فيصبح البحث عن إعداد وتوفير العامل المؤهل والمدرب أولوية الأولويات، لأنه لن يتم توظيف سوى أحسن الرجال القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة. و يضغط ذلك في اتجاه توظيف أكبر عدد ممكن من الإختصاصيين في شؤون الموارد البشرية ومنحهم أدوارا متعاظمة."[2]

وفي حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية، يكفي النظر إلى إدارة الموارد البشرية بها للحكم على قدراتها في مواكبة سرعة تطور التقانة والإلمام بأنظمتها.

4– الرهانات الصعبة التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

إن الظروف السوسيو– إقتصادية السائدة في عالم اليوم وما تتميز به من تشابك وتعقيد تفرض على المؤسسة الصناعية الجزائرية إعادة النظر في منظومة مواردها البشرية لسبب بسيط لكنه جوهري، هو أن قوة العمل المؤهلة القادرة على النهوض بالعمليات الإنتاجية والراغبة في استهداف المردودية العالية، والراضية على ظروف عملها والعوائد التي تكسبها منه، والمطمئنة على مستقبلها

---

*المسار الوظيفي هو مجموعة المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا وهي تمتد طوال حياته المهنية. وتتأثر هذه المناصب باتجاهات الفرد وطموحاته وآماله ومشاعره.

1– سعد بشاينية، المرجع السابق، ص ص.126–128.

2– المرجع نفسه، ص ص.129–130.

الوظيفي هي المحدد لبقاء المؤسسة ونموها في ظل هذا المناخ الصعب. إنه لا بد عليها أن تعي أن شرط البقاء يكمن في القدرة على مواجهة المنافسة الحادة التي أصبحت تخترق حدود المكان والزمان، وأن الإتجاهات الثورية لم تعد تتركز في الصراعات العمالية (بين العامل وصاحب العمل)، ولا في النقابات والتنظيمات غير الرسمية. إن التوتر الحقيقي أصبحت تسببه التغيرات التكنولوجية المتسارعة، واشتداد درجات المنافسة، والتغيرات الديمغرافية وما ينتج عنها من تنوع في أنماط الحياة. لكل ذلك، ينتظر من المؤسسة الصناعية أن تتبنى بجدية التسيير القائم على إدارة الموارد البشرية، وأن تؤهل هذا الجهاز ليصبح شريكا إستراتيجيا للإدارة العليا، إدراكا منها أن أسلوبها محوري وفعال لاستهداف غايات النمو والإستمرار.

بالمقابل، قد يتسبب هذا المسعى الرشيد في عدة مشاكل على مستوى آخر (نظرا لتأخر العمل به)، يتمثل في الرهانات الصعبة التي تواجه إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بقضايا العمل والعمال المعاصرة. غير أنه من المتوقع في هذه الحالة أن يتم التعامل معها بمنطق يقوم على اعتبارها تحديات يمكن تجاوزها وليست حواجز مستحيلة، لأن الإقتناع بالفكرة الأخيرة معناه الزوال الحتمي للمؤسسة وتدور أغلب تلك الرهانات حول المتطلبات التالية:

1.4- الإعتماد على البحوث والدراسات العلمية:

فكثيرا ما قامت أنظمة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية على الإرتجالية المعتمدة على الإندفاع غير المدروس، الشيء الذي زاد من تخلفها. لذلك، تظهر الحاجة إلى اتباع المنهج العلمي "لفهم الظواهر المتصلة بالقوى العاملة، فمواجهة مشاكلها يبدأ أولا بإدراك خصوصياتها وحاجاتها التي لا تفصح عادة عن وجودها بطريقة مباشرة. وعليه، تمكن بحوث واستطلاعات إدارة الموارد البشرية الإختصاصيين من تصميم أساليب قياس القدرات وفعالية الأداء وتحديد الأجور والحوافز والإنتماء والميول المهنية وغيرها. وحتى إن بدت آثار تلك البحوث مؤجلة ولا تظهر في الحال، إلا أنها تساهم في تراكم خبرات الجهاز بما يضفي إلى وضع البرامج والسياسات الفعالة، وتوسيع هوامش (إمكانيات) التنبؤ، واستنباط العلاقات السببية والإنعكاسية بين الثوابت والمتغيرات."[1]

1- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص ص.27-28.

2.4- الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

إذ لابد على إدارة الموارد البشرية أن تهيكل قدراتها وبرامجها ووظائفها وفق قاعدة من البيانات والمعلومات تقوم على استعمال نظم المعلومات الحديثة (الكمبيوتر، الإنترنت، الإنترانت،...) بما يشكل في الأخير ***بنك معلومات إدارة الموارد البشرية*** *

إن نجاح في هذا الرهان معناه اكتساب القدرة على إفادة الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب وبالكم المطلوب، كما يتيح التعامل مع أنشطة المنظومة (كالتخطيط والتدريب) بنفس سرعة تطور التقانة في البيئة الخارجية، الأمر الذي يدفع إلى اكتشاف طرق التكيف مع الظروف المتغيرة والطارئة بالإضافة إلى حفظ جانب كبير من أرشيف المؤسسة، ذلك الذي يتعلق بالقوى العاملة.

3.4- متابعة التغير في تركيب قوة العمل وفي القيم:

حيث يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية ألا تكتفي بتسجيل التغيرات الطارئة على القوى العاملة داخل المؤسسة فقط، بل يجب الإحاطة بذلك أيضا في البيئة الخارجية، كونها تعتبر المصدر الأساسي للحصول على العمالة.

وتعرف المؤسسة الصناعية الجزائرية وفود قوة عمل أجنبية مهمة تساهم في النهوض بأعباء العمل فيها كحصيلة للشراكة التي تعقدها الجزائر مع الدول الأخرى. وهذا يمثل في حد ذاته تحديا جديدا، فالتعامل مع الأجانب تؤطره القوانين الدولية كما هو معروف، ما يحتم على إدارة الموارد البشرية التكيف مع صيغها وطرق تنفيذها.

وهناك مطلب آخر تفرضه "زيادة مشاركة المرأة العاملة في النشاط الصناعي، حيث يلقي ذلك عبئا جديدا على إدارة الأفراد، إذ سوف يخلق متطلبات أخرى لتحقيق المساواة مع الرجل في الدفع (الأجر) وفرص الترقي والتوظف. ضف إلى ذلك إعداد سياسات خاصة بهن كالرعاية الطبية وإجازات الحمل والولادة والرضاعة، والتخطيط لمساراتهن الوظيفية."[1]

أما القيم ونظرا لأنها تؤثر في تكوين سلوكات ودوافع الأفراد، فإن مراقبتها وتحديد شدة تركيزها يصبح من الأهمية بمكان، خاصة وأن التغير في أنماط الحياة في المجتمع الواحد -نتيجة

---

*بنك معلومات إدارة الموارد البشرية هو حصيلة اتباع نظم معلومات الإدارة الحديثة، والنظم هي تلك الأنشطة المتكاملة الخاصة بتسجيل وحفظ وتحليل واسترجاع المعلومات التي تفيد في صنع قرارات وسياسات إدارة الموارد البشرية بالإعتماد على الكمبيوتر.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص.61-62.

للتطورات التكنولوجية والسوسيو- اقتصادية- أصبح من الأمور المتسارعة و العادية. لذلك، تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية تدعيم القيم الإيجابية والتقليل من حضور السلبية منها، ويعتمد ذلك على كفاءة البرامج التوجيهية التي تعدها.

<u>4.4- تطوير قدرات التعامل مع تشريعات العمل:</u>

إن جهازا لإدارة الموارد البشرية يتعامل في تنظيم صناعي مع قوة عمل محلية، وقوة عمل أجنبية (محتملة) يستدعي قدرة فائقة من اختصاصييه على التعامل بكفاءة مع تشريعات ولوائح العمل الحكومية، أخذا في الاعتبار التعديلات والتغيرات السريعة والطارئة التي قد تتعرض لها (لعدم ثبات ظروف السوق عموما)، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، إمكانية حصول التضارب والتناقض في تطبيقها (نظرا لتداخلها أو للفراغات الموجودة فيها). كما ينبغي أن يكون أولئك على معرفة تامة بقوانين العمل الدولية وطرق الإحتكام إلى نصوصها والإجتهاد في تفسيرها وتنفيذها لمقابلة ما قد يطرأ من مشاكل تتعلق بتوظيف وتحفيز قوة العمل الأجنبية.

<u>5- مستقبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:</u>

يصبح الإحتكام إلى **<u>مبدأ الحتمية</u>** في هذا الصدد إجراءا لابد منه. بمعنى أن المؤسسة الصناعية إذا استمرت في تغييب أسلوب التسيير القائم على إدارة الموارد البشرية بطمس معالم هذا الجهاز فيها، فإن مصيرها الزوال، وترك المكان للأجدر منها سواء كانت وطنية أو دولية. فمنطق التنظيمات المعاصر أصبح يستقي أهم أسسه من الفكر الداروينى (وإن ثبتت هشاشته في العلوم الطبيعية)، أي ***<u>البقاء للأقوى</u>***. أما إذا تغيرت النظرة إلى هذه الإدارة وتم اعتماد أسلوبها في التسيير كجزء تكويني في نظام التسيير العام، وحدث تدعيمها بالوسائل الضرورية -البشرية والتقنية-، واكتمل الإقتناع بأن نجاح المؤسسة من نجاح كل وظيفة فيها، تمكنت إدارة الموارد البشرية من كسب الرهانات -التي تم التعرض لها في العنصر السابق- وازدادت فرص المؤسسة في البقاء والنمو والإستمرار. ولا شك من أن الإحتمال الثاني سيجعل من إدارة الموارد البشرية شريكا إستراتيجيا للإدارة العليا، بالمعنى الوظيفي للكلمة، تلك الشراكة التي يمكن أن يساهم في تجسيدها:[1]

- الفهم العميق لاستراتيجيات المؤسسة، حالتها المادية (المالية)، أساليبها، أهدافها، وربط تلك المعرفة بمهارات، قدرات وممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة أصلا لقوة العمل.

1- عبد الحكم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص ص.159-160.

- ❖ إرتباط أهداف وحدات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ❖ تزويد إدارة الموارد البشرية القمة الإستراتيجية بالمعلومات والبيانات، بالكم المطلوب وفي الوقت المناسب.
- ❖ تعظيم قيمة المهارات والممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وتدريب أعضاء الإدارة العليا على طرق تنفيذها.
- ❖ التركيز على حل المشكلات أكثر من مراقبة سياسات العمل، على أن يكون ذلك في ضوء المعايير والقواعد التي تضعها المؤسسة.
- ❖ إدراك أهمية البحوث والدراسات المتعلقة بقوة العمل من خلال ما تحققه من عوائد وتقليص للتكاليف.

بهذا الشكل من التكامل، يمكن فهم سبب قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق العقلنة التنظيمية، وأنها المحرك الفعلي لها. كما تتضح أهمية ***العقل الجمعي المشترك*** الذي تسعى إلى ترسيخه على جميع مستويات التنظيم وأنساقه الفرعية، والذي من شأنه أن يوحد جهود كل الفئات من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، عن طريق المساهمة في تخفيض تكاليف التعاملات، وتحقيق أعلى درجات الإشباع، وتثبيت الجماعات العمالية المنتجة (الكفؤة).

إن سعي الدولة الجزائرية إلى تبني منهج ***الحكم الراشد*** وطموحها الكبير في شيوعه، على الوجه المطلوب، في كافة الأنساق الفرعية المكونة للمجتمع، لا بد أن يضبط أولا وقبل كل شيء مشروع التنمية الوطنية بتحديد أهدافه الكبرى عن طريق انتهاج السياسات العقلانية ووضعها على محك التنفيذ، بعد توفير الظروف الملائمة المسهلة لسيرها. وإذا كان المشروع التنموي تضمن تجسيده مؤسسات المجتمع العامة والخاصة على اختلاف أوجه نشاطها، ومنها الصناعية، وأن نجاحه يتوقف بقدر كبير على درجة رشدها، فما الذي يحدث لو أن تلك المؤسسات إنحرفت عن مسارها المتوقع الذي يصب في خدمة مشروع الأمة، وانتقلت إلى خدمة مصالح أخرى ؟ !! وما السبب حينئذ في هذا الإنحراف، ولماذا يحدث وكيف يتطور؟

يبدو أن المشكلة على هذا النحو ترتبط في الأساس بالمعايير، وذلك ما سيعنى الفصل الموالي بدراسته.

الفصـــــل الرابــــــع

<u>المؤسسة بين نظامية المعايير ولا معيارية النظام</u>

*** تمهيــــد**

<u>أولا: مناقشة سوسيولوجية لبنية النظام المعياري:</u>

1- مفهوم المعيار.

2- خصوصيات المعيار التنظيمي.

3- بنية النظام المعياري التنظيمي.

4- مصادر قوة النظام المعياري.

5- التكامل المعياري للبناء التنظيمي.

<u>ثانيا: وضعية النظام المعياري في المؤسسة الصناعية الجزائرية:</u>

1- سوسيولوجيا الإنحراف و الأنومي.

2- مظاهر فقدان المعايير (الأنومي) في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

***تمهيـــــــد:**

ينبع الحكم، الذي مفاده أن مشكلة المؤسسة الصناعية الجزائرية هي مشكلة معيارية في الأساس، من التصور النظري العام للدراسة، الذي يسعى إلى إيجاد الطريقة المنطقية للامنطق الذي أصبحت ترتبط وفقه العلاقات داخل هذا الكيان، من منطلق الإيمان بأن وراء كل فوضى وغوغائية يكمن هناك نظام، تتبعه الأمور في سيرها، لابد من فهمه وكشفه.

وإذا كان الكلام أعلاه يوحي بأن نظام التنظيم- الذي يجسده في الحالات القويمة تساند و تكامل البنية المعيارية – قد أصبح يجمع، بأسلوب ما، بين ما هو معياري وما هو لا معياري، أمكن القول أن المؤسسة أصبحت رهينة سلطة موازية، لها من القوة والنفوذ ما يمكنها من مغالطة السلطة الحقيقية، التي يدور هدفها الجوهري حول تحقيق أهداف البقاء والنمو والإستمرار في بيئة النشاط عن طريق إنتاج وإعادة إنتاج متطلبات الحياة المادية للمجتمع (خدمة مشروع المجتمع). هذه النتيجة تؤدي إلى أخرى كثيرة يتعلق بعضها بجوانب التنظيم، وبعضها الآخر بالنسق الأكبر (مشروع الفاعل التاريخي).

فعلى المستوى الميكروسوسيولوجي، لا ينتظر من سيادة السلطة الموازية القائمة على تحريف القواعد التنظيمية وضرب النظام المعياري واستهداف الإختلال فيه سوى الإنحراف بأهداف المؤسسة الأصلية أو استبدالها، واستخدام وسائلها وإمكانياتها لخدمة الغايات الشخصية، بما يفيد عدم إمكانية تطور منظومة إدارة الموارد البشرية وتقلص فرص اعتماد منهجها في التسيير، وهي التي يمكن أن تصبح عائقا في وجه ذلك. أما على المستوى الماكرو، فكيف تعقد الآمال على التنمية والتحديث بمؤسسات كهذه ؟!!

إن الدلائل الواقعية تشير صراحة إلى أن المؤسسة الصناعية الجزائرية تعيش حالة أنومي ANOMIE، وأنها – كما يتصور E.DURKHEIM لكل من يقع في مصيدتها- مشرفة على الإنتحار كنتيجة حتمية لسقوط نظامها المعياري. وعليه، وخدمة لمسعى البحث الراهن، تتوجب الإحاطة بهذا الموضوع، ولفت الإنتباه إلى أهمية أن يسود التنظيم بناء معياري متكامل مادام الفعل فيه مشروطا، موجها، ويتحرى الرشد. بالإضافة إلى الوقوف على ما يخلفه المساس به كنتيجة لصراع المعايير، من سيادة لمظاهر اللامعيارية (الأنومـــي) التي تجسدها السلوكات الإنحرافية.

أولا/ مناقشة سوسيولوجية لبنية النظام المعياري:

تبدو الحاجة إلى المعايير في كل التنظيمات والتجمعات البشرية المنتجة أمرا ملحا. فمن وجهة النظر المنهجية، لابد لانتظام كل عمل أو نشاط من ترتيبات نظامية نوعية تحدد الأطر التي تتناسق فيها العلاقات (بين الفرد والعمل، بين الفرد والآلة، بين الأفراد أنفسهم) وتتبادل وفقها التأثير فيما بينها، هذا من جهة. ومن جهة ثانية، فكون العمل المنتج يستهدف غايات نهائية، قد تتجاوز أهداف الفرد نفسه، فإن خضوعه لمستلزمات ومتطلبات نموذج قاعدي يوحد بين الفاعلين المشتركين في نفس الفعاليات يؤمن تحقيق الأهداف، ويضمن إلى حد بعيد الإلتزام ببلوغ المخرجات المرغوبة.

أما من وجهة النظر السوسيولوجية، فإن الفرد وهو في جماعة، يدخل في شبكة من العلاقات التي يبدي فيها تفاعله مع مكونات الجماعة نفسها (معاييرها، قيمها، معتقداتها، ثقافتها، إنتماءاتها،...) ومع ظروف البيئة المحيطة بهما. وحيث يزيد ذلك من احتمالات أن يأخذ سلوكه مناحي غير متوقعة، يأتي النظام المعياري ليضبط توجهاته واندفاعاته بنوع من التوازن الذي لا يلغي حريته -على الأقل نظريا- حتى وإن خضع لدرجات من الرقابة والقسر، تختلف نسب تكيفه معها من وقت لآخر.

1- مفهوم المعيار NORME:

قبل التعرض لمفهوم المصطلح، يجب التذكير أولا أن استعماله على الصيغة ***معيار إجتماعي*** يلحق به مرادفات أخرى يتم استخدامها كثيرا في الأدبيات السوسيولوجية، مثل ***مقياس إجتماعي*** أو ***مستوى إجتماعي***، كما يمكن أن يعتمد أيضا للإشارة إلى ***نظام ضبط السلوك***.

ويعرف المعيار عادة بأنه "مجموعة القواعد السلوكية المحددة لمختلف الطرق والوسائل المشروعة لتحقيق الأهداف."[1]

وتنشأ المعايير نتيجة التفاعل الحاصل بين الأفراد، لكنها لا تأخذ الطابع النمطي المميز لها إلا إذا حدثت التفاعلات بصورة متكررة ومنتظمة، ووافق الأفراد على إخضاع اتجاهاتهم وسلوكاتهم لمقتضياتها. على هذا النحو، تصبح المعايير "مجموعة من قواعد السلوك التي تدور حولها محاولات الجماعة للتوحيد بين أعضائها خدمة للأهداف المشتركة."[2]

1- قباري محمد إسماعيل، علم الإجتماع الحضري ومشكلات التهجير والتغيير والتنمية، مرجع سابق، ص..256

2- عبد الباسط محمد حسن، علم الإجتماع الصناعي، ط 3، مكتبة غريب، القاهرة، 1982، ص..144

إن إدراك الأفراد لقدرة المعايير على توجيه سلوكاتهم يوازيه وعيهم بأن الإنحراف عنها معناه الخروج عن الجماعة، وذلك ما يستدعي معالجة الأمر بطريقة معينة. لذلك، تعرف المعايير الإجتماعية بأنها "كل ما يقبله المجتمع من قواعد وعادات واتجاهات وقيم، والتي تعتبر بمثابة المرشد لما ينبغي أن يكون عليه السلوك."[1]

وإذا كانت المعايير السلوكية –كجزء من المعايير الإجتماعية– تضم جملة الإتجاهات والقيم المشتركة التي يلتزم بها الفرد في أفعاله والتي توجه استجاباته، فإن المعايير التنظيمية والتي تمثل الجزء الآخر هي "كل القواعد المحددة لأنماط التصرف، وأسس الأداء والإنجاز، والأخلاقيات المرتبطة ببيئة العمل، وهي متباينة الأشكال وتصدر بصفة رسمية عن الإدارة لتغطي كل جوانب العمل مثل: الإختيار للتوظيف، التدريب، العلاقات، المكافآت، الترقيات، التسريح والإستغناء، طرق الإنتاج، الحسابات، الرقابة،... الخ."[2] كما قد تصدر عن سلطات أخرى أعلى، خارجة عن نطاق التنظيم مثل الحكومة، ضف إلى ذلك معايير السلوك الأخرى التي قد تصدر عن الجماعات الأولية والثانوية. إذ، يتعرض العمال في المصنع لتأثير العديد من المعايير من مصادر مختلفة.

والنتيجة أن كل المعايير الإجتماعية، سلوكية كانت أم تنظيمية، تشكل في الأخير إطارا ثابتا للدلالة، ومرجعية مقننة وراسخة تحقق التطابق في التصرفات حتى وإن صادف ذلك حالات من المواقف المعقدة.

غير أن المصطلح يصطدم بمفهوم آخر يقاربه في المعنى لدرجة يصعب معها التفريق بينهما، يتعلق الأمر بمصطلح ***القيم***. إن التداخل بينهما قد يصل إلى حد اعتبارهما كلمتين لشيء واحد، وذلك كثير الحدوث في العديد من البحوث والدراسات العلمية، خاصة منها السوسيولوجية.

"وعلى اعتبار أن المعايير هي قواعد السلوك المحددة للسبل المثلى والطرق الملائمة التي يجب أن يسلكها الفاعل في ضوء ظروف الفعل المعروفة مسبقا، تعتبر القيم تجسيدات لما هو مرغوب، أو لما ينبغي أن يستهدفه الفعل، توجه بطريقة غامضة (أو عفوية) نشاط الأفراد عن طريق توفير المرجعيات المثالية لهم، وفتح باب تحقيق الذات أمامهم بعد أن تكون قد مكنتهم من تحديد مواقعهم، ومواقع الفاعلين الآخرين بالنسبة لتلك المرجعيات."[3]

1– أحمد زكي بدوي، المرجع السابق، ص..241

2–عبد المنعم عبد الحي، علم الإجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص.27.

3-ENCICLOPAEDIA UNIVERSALIS, VOL. 16, CORPUS, PARIS, 1995, P.451.

وعليه، فإذا كانت المعايير أكثر تجسيدا وارتباطا بالحياة الواقعية، وبالموضوعية (النسبية طبعا)، فإن ذلك معناه أنها هي التي تحتوي القيم (المثالية التجريدية)، أي أن القيم جزء من المعايير.

ويذهب كل من R.BOUDON و F.BOURRICAUD في معجمهما النقدي لعلم الإجتماع إلى التأكيد "بأن نظام القيم ونظام المعايير، رغم تبعية الأولى للثانية، ليسا منفصلين بشكل دقيق، ما عدا في الحالة الحدية لعمل تقني يعي تماما الأهداف التي يسعى إليها ويكون السيد المطلق للموارد والوسائل التي يحركها (كالعمل في المؤسسة). وفي أغلب الأحيان، يبقى التمييز بين المعايير والقيم نسبيا ويكون من الإعتباطية الأخذ فقط بالبعد المعياري."[1]

2- خصوصيات المعيار التنظيمي:

تصب كل المعايير: السلوكية والتنظيمية والأخلاقية في إطار واحد، يجمع بينها في تكامل وتناسق، هو ما يطلق عليه ***بالإطار المرجعي الموحد*** أو ***إطار الدلالة***. وبينما يؤكد الكثير من المختصين أن هذا الإطار ما هو إلا اصطلاح لما يمكن التعبير عنه ***بالمعايير الإجتماعية*** بكل بساطة، بما معناه أن هذه الأخيرة تضم كل ما اتفق على إتباعه في السلوك والتنظيم والأخلاق، يظهر وأن التنظيمية منها تنفرد ببعض الخصوصيات التي ينبغي الوقوف عندها.

1.2- الحاجة إلى المعايير التنظيمية لتوجيه الفعل والسلوك:

تبدو الحاجة إلى المعايير في التنظيم أكثر إلحاحا من منطلق أن تجمعات الأفراد المقصودة في هذا النوع من البناء المحدود مكانيا لم تتولد بطريقة عفوية، كما لم تكن نتاجا لعوامل طارئة أو متقطعة في الزمان، وإنما يتعلق الأمر بواجب تحقيق جملة من الأهداف الأساسية ترتبط بها حياة المجتمع في صيرورته الطبيعية والتاريخية، وتتوازن بواسطتها منظوماته النسقية وآلياته الضابطة لاتجاه التغير المنشود وسرعته. إن المعايير التنظيمية أمر لابد منه إذن مادامت أفعال الأفراد تتبع نوعا من المنهج والإنتظام المرتبطين بكيفية صناعة الفعل الهادف نفسه.

وبالنظر إلى طبيعة الأفراد في طرق تصرفهم وأنواع المثيرات التي يستجيبون لها، يتضح وأن أفعالهم تنتهي إما إلى التحقيق الكفء والفعال للغايات، وذلك دليل على صحة السلوك وسلامة الأداء. وإما إلى الإكتفاء ببلوغ الحد الوسطي (العادي) لمقاييس الإنتاج والمردودية. وإما إلى تعطيل قدرات

1- ريمون بودون – فرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الإجتماع، ترجمة: سليم حداد، المطبعة الجامعية الفرنسية، 1986، ص.514.

التنظيم وتضخيم تكاليفه حيث يسجل أفراده مستويات متدنية تعكس استحكام حالات الفوضى والإهمال واللامبالاة في أرجائه.

إن هذه النتائج تعكس في الحقيقة أشكال السلوك الثلاثة المحتملة التي يواجه بها الأفراد الفاعلون طلبات التنظيم، حيث يدور الإحتمال الأول حول إمكانية أن يتقمص الأعضاء أهداف النسق العام، ويخلصوا في تجسيدها (السلوك التعاوني)، والأكيد أن التنظيم يرغب بقوة في تدعيم وتشجيع هذا السلوك لكي يستمر تحقيق النجاح. ويدور الإحتمال الثاني حول إمكانية أن يكتفي الأعضاء بتقديم الحد الأدنى من الجهد وكفاءة الأداء (دون أن يؤدي ذلك إلى إعاقة التنظيم) وألا يحاولوا التحسين والإجادة (السلوك الحيادي)، عندها يتدخل التنظيم بوسائله وطرقه التحفيزية لمعالجة الخلل.

أما الإحتمال الثالث فيدور حول إمكانية أن يختلف الأعضاء مع فلسفة التنظيم، أو أن يتعرض للإستهداف من قبلهم لسبب ما، فتتحول جهودهم إلى العمل على إعاقة تحقيق الغايات (السلوك التعارضي)، حينئذ يضطر التنظيم إلى مراجعة أساليبه وتقييم أوضاعه لإدخال الإصلاحات الملائمة، أو قد يضطر إلى ممارسة الردع والعقاب.

وبما أن سلوكات الفاعلين قد تتأرجح بين هذا الاحتمال أو ذاك (قد يصبح السلوك التعاوني محايدا أو معارضا في أية لحظة، والعكس) لتغير وتفاعل الأسباب والموجهات والدوافع الشخصية، وكذا تأثير ظروف البيئة المحيطة (الداخلية والخارجية)، كان من الضروري تأطير السلوك –مهما كان نوعه– بجملة الضوابط و الملزمات التي تحدد معالمها المعايير التنظيمية، والتي تسري على كل عضو مهما كان مركزه الوظيفي.

وتزداد الحاجة إلى المعايير التنظيمية لمواجهة التوترات ممكنة الحدوث في بيئة العمل، والتي تأخذ عادة طابع ***الصراع الوظيفي*** و ***الصراع غير الوظيفي***. "وينتج الصراع الوظيفي عن تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم، كلاهما يسعى إلى تحسين الأداء وتطويره. أما الصراع غير الوظيفي فيكون نتيجة التفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف، وفي رؤية حلول المعضلات بشكل يترتب عنه عرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها."[1]

وعليه، فمن المفترض أن تسهم المعايير التنظيمية على هذا النحو في توحيد دوافع الفاعلين الإجتماعيين الذين تسود بينهم – وفقا لذلك– الشراكة في طرق رؤية المشاكل وكيفية تجاوزها، بما لا يدع مجالا لتوسع هوامش عدم اليقين، وبالتالي التقليص من قدرات التنظيم التنبؤية. كما من شأنه أيضا أن يضفي على عمليات اتخاذ القرار مصداقية أكبر، ويزيد من مرونة شبكة الإتصال. إن تقاسم نفس

1– موسى اللوزي، مرجع سابق، ص.81.

المعايير معناه تقاسم نفس التطلعات ونفس الأهداف، وكله يصب في خدمة « **العقل الجمعي التنظيمي المشترك**».

2.2- الحاجة إلى المعايير التنظيمية لتحقيق الفعالية:

لماذا تحتاج التنظيمات إلى المعايير؟ يبدو اللجوء إلى إعادة طرح السؤال لا مفر منه لأن أهمية المعايير التنظيمية تتعدى مجرد ضبط الفعل والسلوك. لأول وهلة يبدو الرد على السؤال في متناول الجميع، إنها بحاجة إليها لتسيير أنساقها، والتـعريف بأهدافهـا -الآجلة والعاجلة-، وللمبادرة بالتغيير الإيجابي. أو أنها ضرورية لتحقيق النمو، وضمان الإستقرار الديناميكي، وتقليل الجهود والتكاليف. أما J. PERROW فيجيب بطريقة مغايرة تقوم على تحليل حالة التنظيم الذي لا تكون له قواعد، حيث يرى أول الأمر "أن اعتماد التنظيم على الآلات، أو المهنيين (الذين تكون لهم قواعدهم الذاتية المكتسبة بالتدريب على طرق التعامل مع التكنولوجيا) يوفر تجانسا شبه تام بين العاملين. أي أن التنظيم الذي يعمل كليا بنظام آلي لا يحتاج إلى المعايير التي تحدد الخصائص المتعددة للأداء، بما يفيد أن القواعد موجودة داخل الآلات، وأنه عندما تحل « **الأتمتة**» * محل الأفراد يتم استبعاد القواعد التي تتصل بالتفاعل الإنساني."[1]

وبالنظر إلى كون الآلات والمهنيين من البدائل المكلفة إذا ما قورنت بالمعايير التنظيمية، يتوصل J.PERROW إلى أن تركيز التنظيم على الأولى يبقى محدودا من الناحية المنطقية، الشيء الذي يجعل منها بديلا نظريا للمعايير وليس بديلا واقعيا.

ثم ينتقل J.PERROW إلى التنظيم الذي لا يتأثر ببيئته الخارجية، والذي لا يكون بحاجة إلى المعايير، خاصة تلك التي لها علاقة بالوسط (البيئة) وبالمتغيرات التي تتفاعل فيه، حيث تتجه تحليلاته إلى إظهار نقطة أساسية مفادها أن الإكتفاء بالمعايير الضابطة للبيئة الداخلية دونما النظر إلى القواعد المتعلقة بالبيئة الخارجية غير ممكن الحدوث، فالمحيط الخارجي يؤثر بشكل شديد وحتمي على الفعالية التنظيمية، ولا حظ لهذه الأخيرة في أن تكون في معزل عنه. ولهذا السبب بالتحديد، يشك J.PERROW في إمكانية نشوؤ هذا النوع من التنظيمات، وحتى إن ظهرت فإن استمرارها مشكوك فيه أكثر. والنتيجة، هي لزوم استعباد هذا البديل للمعايير، لأسباب نظرية وعلمية.

---

*الأتمتة AUTOMATION تعني قيام الآلة بأداء العمل ذاتيا وبصورة مستمرة، ودون تدخل بشري، وذلك من خلال برمجة هذه الآلة لتنفيذ العمل.

1- جون.هـ .جاكسون، سيريل.ب.مورقان، مرجع سابق، ص.502.

إن التنظيم بالخصائص السابقة إما غير مرغوب فيه، وإما أنه غير موجود إطلاقا، فالفعالية تتضاءل بالتدريج في الصنف الأول، وتكون منعدمة في الصنف الثاني. لذلك، يؤكد J.PERROW أن بلوغ الفعالية معناه أن يكون للتنظيم معايير، ويرى "أن الفشل في تعريف المعايير التنظيمية بصورة واضحة يؤدي إلى حالة مؤسفة، يجبر فيها العاملون على تعلم السياسات غير المحددة، على طريقة PAVLOV. وعليه يعتبر أن وجود المعايير التنظيمية ليس مهما فقط للفعالية، بل و أيضا لتصحيح الفكرة الخاطئة القائلة بالتماثل الطوعي للأفراد العاملين، وأيضا فكرة بطء تغير البيئة."[1]

والخلاصة أن المعايير التنظيمية هي التي لا بد أن تكون بدائل للتكنولوجيا والآلات والمهنيين، مهما بلغت درجة تأهيلهم، ووسيلة للتعامل العقلاني مع الإختلافات السلوكية الطبيعية في الأفراد، والتغيرات البيئية الطارئة. هنا فقط، يتسنى للفعالية التنظيمية أن تعرف طريقها إلى الصعود.

3.2- الإلتزام بالمعايير التنظيمية:

يشكل موضوع الولاء والإلتزام بالمعايير جانبا مهما من جوانب دراسة التنظيم. فإذا كانت (أي المعايير) على اختلاف صورها الوسيلة لتقليل درجات تباين السلوك الإنساني، وتحقيق الإستقرار الديناميكي، وتسهيل عمليات التنبؤ، وتكريس الفعالية فإنه على جميع الأعضاء - مهما كان مستواهم الهيراركي- التقيد بها والإنصياع لها، وفي ذلك دليل على وجود مجالات محددة ورسمية لنطاقات السلطة (المسؤوليات، الصلاحيات،...) تقوم المعايير بضبطها والبث فيها (عن طريق التشريعات، والقوانين، واللوائح). وحتى حق إعطاء الأوامر ومتابعة تنفيذها الذي تخوله السلطة يتحدد بواسطة تلك المعايير، حيث يتم اتخاذ القرارات التي تسبق الأوامر بعد استبعاد كل العناصر الذاتية والعاطفية غير الرشيدة التي لا يمكن التحكم فيها.

وإذا كانت ***القواعد المعيارية*** تحدد علاقات السلطة ومسؤوليات الأفراد وتتيح اتخاذ القرار السليم، فإنها بالنتيجة تقوي التزام المشاركين نحو وظائفهم والتزامهم بالسلوكات والأفعال المشروعة بما لا يدفع إلى الإلتجاء للتصرفات الفردية غير المحسوبة. إن القيود التي تفرضها المعايير على السلطة والقدرة المكتسبتين، والمدعومة بمنظومة الجزاء، تؤدي إلى التقليل من شدة التوترات المتعلقة بالمنصب والمنبثقة مثلا عن الإشراف الدقيق (الرقابة) أو النابعة من تفاعل قيم متباينة، وكشف الشرعيات الغامضة للسلطة، وتأطير العلاقات غير الرسمية، وتدعيم شبكة الإتصالات، وتحقيق التوافق بين الأهداف التنظيمية وأهداف جماعات العمل.

1- جون. هـــ. جاكسون – سيرلي. ب. مورقان، المرجع السابق، ص..503

من جانب آخر، إذا تعيّن إجبار المرؤوسين على الإلتزام بجملة الأهداف التنظيمية وشكّل ذلك قيدا مفروضا عليهم، تأتي المعايير لتزيح التوتر الناشئ عن احتمال تعرضهم للجزاءات السلبية أو غير المشروعة. وحتى لو انهمك المرؤوسون في خدمة ما يحفظ لهم استقرارهم فحسب في التنظيم (تقييد بذل الجهود في حدود المعدل)، فإن القواعد المعيارية تتكفل بضمان الحد الأدنى من الأداء الضروري لمقابلة غايات النسق العام.

وعلى الرغم من سعي التنظيم إلى حث أعضائه على التشبع الداخلي بالقواعد المعيارية التي تحكم تواجدهم ونشاطهم فيه، بما يجعلها ترقى إلى مثالية القيم، إلا أن D.WRONG يؤكد أن "التشبع الداخلي بالمعايير التنظيمية لا يعني إطلاقا أنها ستحظى بالإحترام، وبصفة أوتوماتيكية، طيلة مدة سيادتها. إلا أنه في الوقت ذاته لا يدعو إلى إغفال أهمية حصول هذا الإشباع، لدوره الكبير في دعم نظم الضبط الإجتماعي."[1]

4.2- قوة وفعالية المعايير التنظيمية:

إذا كانت المعايير التنظيمية توجه الفعل والسلوك كمرحلة أولى تسبق توجيه الفعالية، فلأن فهم كل عضو للأهداف التي قام التنظيم من أجل تحقيقها يمثل أولى الأولويات، وذلك معناه أيضا أن المعايير تنجح في اختيار الوسائل الملائمة لنوع وطبيعة الغايات، ولا يبقى إلا الإلتزام بها لبلوغ المطلوب.

إن نجاح المعايير وفق هذا التصور دليل على قوتها. وفي الواقع، يعتبر المعيار قويا كلما كان شاملا وعاما والعكس صحيح، كما ترتبط فعاليته عموما بشرطين أساسيين: "أولهما شرط ***الديمومة***، أي درجة دوام واستمرار وانتشار القاعدة المعيارية، فذلك يضفي عليها النمطية والشيوع. أما الشرط الثاني فيتمثل في ***درجة الضغط الإجتماعي*** المترتبة عنها، أي أن المعيار تزداد قوته بازدياد درجة الضغط التي تفرضها أشكاله (القوانين، اللوائح،...). والتنظيم، بإرادة منه دون أي شك، هو الذي يضفي على المعيار أهميته وهو الذي يمارس عملية الضغط ويحدد مداها."[2]

وضرورة حضور «**الإرادة**» جوهري ولابد منه، فكم من التنظيمات ما يملك تشكيله عريضة من المعايير لكن مظاهر التسيب والإهمال تعصف بأنساقها.

غير أن القوة التي تتميز بها المعايير الرسمية (الصادرة عن جهات رسمية كالدولة والتنظيم) تقابلها قوة لمعايير أخرى، تسود بكثرة في تنظيمات العمل. يتعلق الأمر ***بمعايير الجماعة***، وتعرف

1- ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS, OP.CIT., P.451.

2- قبارى محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص.257.

بأنها "كل الأنماط السلوكية التي يمارسها الأفراد داخل الجماعة والتي تنسجم مع الميولات والإتجاهات التي يتم تحديدها من قبل الجماعة ذاتها لا من طرف التنظيم، ليس بوسع الأفراد تجاوزها إذ أنهم يتعرضون للعقاب جراء عدم الإلتزام بها والإنسجام معها."[1]

إنها بتعبير آخر جملة القواعد الإنضباطية التي تحددها الجماعة للسلوك الجماعي وفق ما تراه وتعتقده، والتي على الأفراد الإلتزام بها كون أن الإرضاءات المتحققة لكل منهم ترتبط مباشرة بدرجة الولاء لتلك المعايير واحترامها. لذلك، فهي تتميز عادة بسمات توفر للجماعة القدرة على:

- معرفة ما يجب عمله مسبقا وفي مختلف المواقف.
- الحفاظ على الثبات النسبي لسلوكاتها في الزمان والمكان.
- إعتماد آلية الإجماع والمشاركة بالرأي في استصدار القرارات (صنع القرار مسؤولية جماعية).
- تدعيم الإلتزام بها واعتبارها مصدر كل الإرضاءات مادامت الأنماط السلوكية المختلفة قد تم تحديدها جماعيا، باستبعاد كل الإعتبارات الذاتية والفردية.

من ناحية أخرى، فإن الجماعة الملتفة حول معاييرها تصبح ***جماعة منظمة***، ولعل أهم خصائصها أنها:[2]

- تتميز بوجود مجموعة مركزية بها من المعاني والدلالات والقيم المائعة FLUIDE.
- تقوم حول فكرة موجهة تعبر عن أهداف معينة تسعى إلى الوصول إليها.
- تركز على أهمية تناسق وانتظام أفكارها، لوعيها بأنها ليست مركز الكل بل هي جزء منه.

وفي هذا الصدد، لا بد من الإشارة إلى أن جل الصراعات التنظيمية هي في الأصل وليدة الإصطدام وجها لوجه بين معايير التنظيم الرسمية والمعايير غير الرسمية للجماعات الأولية فيه.

5.2- دورة حياة المعايير التنظيمية:

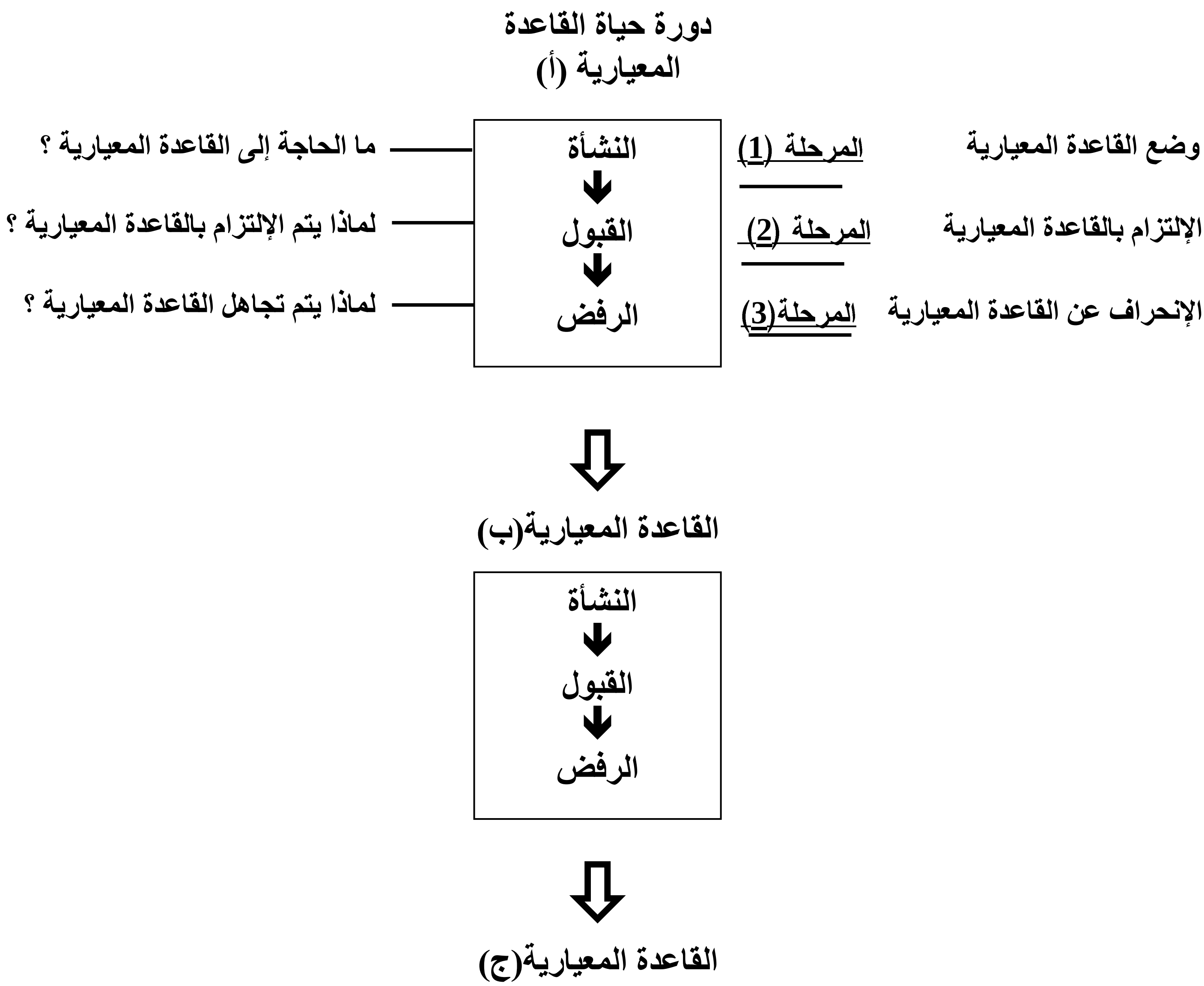
القول بأن المعايير التنظيمية لها دورة حياة معناه أنها تعرف كرونولوجيا: *النشأة*، عند وضعها وتنميطها في شكل تترجمه التشريعات والقوانين واللوائح والنظم. و *الحياة*، وهو ما يعكسه الإلتزام بها والخضوع لها لقوتها النابعة من مصدرها وقسريتها (وذلك ما تم التعرض له سابقا). و *الإضمحلال*،

1- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص..100

2- محمد عاطف غيث، قاموس علم الإجتماع، مرجع سابق، ص..120

عندما تتعرض تلك القواعد المعيارية للتجاهل ويحدث الإنحراف عنها. غير أن ما يجب التركيز عليه، هو أنه مع كل زوال لمعيار ما في التنظيم، لسبب أو لغيره، فإن النظام يتحرك بصورة آلية لاستحداث بديل له، وسد الفراغ الذي خلفه بالإستفادة من مظاهر القصور والخلل المسجلة. ويقصد بالنظام كل المرجعيات الرسمية المخولة باستصدار ***المعايير الوضعية***، وهي في حالة العمل الصناعي تتمثل في الدولة، والإدارة العليا للتنظيم، مضافا إليها نقابات العمال. وأيضا المرجعيات غير الرسمية (جماعات العمل) عن طريق الضغط والمناورة والمساومة.

ويمكن توضيح دورة الحياة المفترضة للمعيار من خلال المخطط التالي:



<u>المخطط (17) يوضح دورة حياة القاعدة المعيارية.</u>

المصدر: جون.هـ. جاكسون – سيريل .ب. مورقان، مرجع سابق، ص.501. (بتصرف)

وحتى إن لم تتعرض القواعد المعيارية التنظيمية للإضمحلال والزوال نتيجة الإنحراف عنها، فإنها تتعرض للتقادم، فالعالم سريع التغير من حولها، والبيئة الداخلية للتنظيم لم تعد تشجع الإستقرار الإستاتيكي الكلاسيكي لأن مواجهة اشتداد حدة التنافسية يدفع إلى انفتاح أكبر تؤسس له مرونة أكبر للمعايير. (للإشارة، فإن دول العالم الثالث ومنها الجزائر تعاني من تخلف منظومة قوانينها وتناقضها وعدم تطورها أو تكيفها بالسرعة المطلوبة مع طبيعة الأوضاع السياسية والإقتصادية والإجتماعية السائدة محليا وخارجيا).

إن القواعد المعيارية التنظيمية بقدرتها على توجيه السلوك وخدمة الفعالية عن طريق تنظيم النشاطات وتأطير علاقات العمل والإستفادة من إيجابيات التوقع والتنبؤ تكون قد ضمنت الإنسجام بين أهداف التنظيم وأهداف أعضائه، هذا من جهة. وحققت التكامل بين الوسائل والغايات، من جهة أخرى. بهذا الشكل، تصبح المعايير« **نموذجية** » على طريقة M.WEBER. أما إذا صممت لتطبق في حالات غير ممكنة الحدوث، فإن قيمتها العملية تفتقد ويأخذ الإنحراف عنها منحى تصاعديا. وللتوضيح يقدم JOHN.H.JACKSON سببين موضوعيين "يدور أولهما حول ***الإفتراضات غير الدقيقة*** (غير الواقعية) التي توضع المعايير على أساسها. فإذا كانت الأحوال السائدة لا تستثمر لتتفق مع الأوضاع المفترض أن توجد في المستقبل، والتي لأجلها يوضع المعيار، تكون النتيجة تعويق الجهود الصادقة للأفراد والمجموعات الباحثة عن الوصول إلى الأهداف التنظيمية، ولن يطول الوقت لظهور أول الإنحرافات. أما الثاني، فيتعلق بسرعة تأثر الجماعة بالمعايير، حيث تقل في الحالات التي لا يؤثر فيها غياب الإلتزام على المكانة الرسمية للفرد أو الجماعة، ولا على أساليب عملهم، ومسؤولياتهم، وطرق تعامل السلطة معهم، وفي ذلك تجاهل لها وانحراف عنها."[1]

ختاما، يضاف سبب آخر للإنحراف عن المعيار التنظيمي لا علاقة له بالأفراد والجماعات، إنه يخص التنظيم حيث يبدو أن التقيد بالمعيار يزداد بزيادة الفوائد المجنية منه (الفعالية، تحقيق الأهداف، الإستقرار الحركي) وينعدم عندما تفوق التكلفة العوائد.

3- بنية النظام المعياري التنظيمي:

إن المعايير التنظيمية مثلما تم تعريفها سابقا هي كل القواعد المحددة لأنماط التصرف وأسس الأداء والإنجاز داخل حدود التنظيم. والقواعد المعيارية التنظيمية تأخذ عدة أشكال رسمية تكسبها القوة والمصداقية التي تتمتع بها، والتي تفرض الولاء والإلتزام نحوها. حيث يمكن إجمالها فيما يلي:

1- جون.ﻫ .جاكسون- سيريل.ب.مورقان، المرجع السابق، ص ص.508-509.

1.3- السلطة:

تعتبر السلطة إحدى المعايير التنظيمية الرسمية الأكثر قوة. إذن، فهي تمثل مكونا من مكونات النظام المعياري للنسق العام. وهنا، لا بد من فهم نقطة أساسية تدور حول الفرق بين السلطة والقوة، حيث تكون السلطة معيارا بالنظر إلى ما تتيحه من شرعية في الإلزام والأمر بقوة القانون الذي يضبطها، هذا القانون الذي يمثل مكونا آخر في النظام المعياري. ولعل تحكم القانون في السلطة، على هذا النحو، هو سر المقولة « **القانون فوق الجميع** »، أي فوق معيار السلطة نفسها (جدلية قانون السلطة- سلطة القانون).

وتبدو قوة معيار السلطة في الأشكال الخمسة التي يمكن أن تأتي عليها، والمتمثلة في:[1]

أ- سلطة المكافأة: تؤسس على اعتقاد أفراد التنظيم بأن اتباع القواعد المعيارية – الذي تحرص عليه الإدارة العليا- يعود عليهم بالمكافآت والحوافز. ويقتصر استخدام هذا النوع من السلطة على المواقف التي تتيح متابعة وتسجيل سلوك الأعضاء.

ب- سلطة الإكراه: تؤسس على اعتقاد أفراد التنظيم بأن تجاهل القواعد المعيارية يعود عليها بالعقوبات والجزاءات السلبية، ويمتد مداها كلما زادت درجة الرقابة على الأعضاء.

ج- سلطة السند: تؤسس على دفع أعضاء التنظيم إلى الإعتقاد والإقتناع بأن التطابق مع المعايير التنظيمية (بعدم تجاهلها وعدم مقاومتها) هو السبيل إلى قبولهم، وبالتالي تحصيل الجزاءات الإيجابية.

د-السلطة الشرعية: تؤسس على الحق القانوني النظامي المستند إلى مصدر وضعي لممارسة النفوذ وتطبيق القوة على الأفراد في التنظيم. وحيث أن السلطة الشرعية تتأثر كثيرا بالقيم الذاتية، فإن التزام مصادرها (وليس الأعضاء في هذه الحالة) لا يمكن البت فيه بمجرد ملاحظة السلوك.

هـ- سلطة الخبرة: تؤسس على فكرة تنميط القواعد المعيارية في المواقف المتشابهة وعلى جميع الأعضاء المشتركين فيها، بحيث أن هذا الموقف لا تعبر عنه قاعدة قانونية، وإنما تفرضه الخبرة الميدانية. وعليه، فاستخدامها خارج هذا الإطار يقلل من فعاليتها.

وعلى اعتبار أن تلك الأشكال للسلطة جاءت متفرقة، إلا أن التجارب الميدانية أثبتت تفاعلا تكامليا بينها مجتمعة، فبينما يصعد تأثير إحداها أو بعضها، يخفت في ذات الوقت تأثير الأخرى دون أن ينتفي.

1- جون.هـ .جاكسون- سيريل.ب.مورقان، المرجع السابق، ص ص.477-.479

2.3- تشريع العمل:

"وهو مجموعة الأحكام القانونية التي تحدد أنظمة العمل وحقوق وواجبات العمال، وتنظم العلاقات بين العمال وأصحاب العمل من جهة، وبينهم وبين الدولة من جهة أخرى، كما تحدد مستويات العمل التي تعتبر من النظام العام. وتجمع عادة تشريعات العمل في قانون واحد يحقق التناسق بينها.(في الجزائر كل تشريعات العمل يجمعها قانون 90-11) ويؤدي إلى سرعة الرجوع إليها وتسهيل تطبيقها، عدا التشريعات المكملة لقانون العمل والتي يحيل إليها هو ذاته."[1]

ويرتبط تشريع العمل بالأحوال السياسية، الإقتصادية والإجتماعية السائدة في بيئة التنظيم. أما مصادره فيمكن تقسيمها إلى ***داخلية*** (هي جملة النصوص القانونية والتنظيمية التي تصدرها الدولة، إلى جانب الأحكام القضائية المفسرة أو المكملة للقوانين، والعرف والعادات المهنية، بالإضافة إلى الإتفاقيات والعقود الجماعية). و***خارجية دولية*** (تمثلها المعاهدات الدولية الثنائية واتفاقيات المنظمة العالمية للعمل).

أ- المصادر الداخلية: وتنقسم، حسب درجة الأولوية في إصدار قواعد قانون العمل، إلى **مصادر داخلية رسمية** و**مصادر مكملة أو مهنية**. أما الأولى فتضم *التشريع*، والمقصود به الدستور في أحكامه المتعلقة بالمبادئ الإجتماعية (حيث ينص مثلا على الحق النقابي، حق الإضراب، عدم التمييز في الحقوق على أساس اعتبارات الجنس، الدين والإنتماء). و *القوانين العادية*، والتي تحدد القواعد الأساسية لقانون العمل. *والنصوص التنظيمية*، الصادرة عن السلطة التنفيذية والمتمثلة في المراسيم والقرارات والتعليمات المسهلة لتطبيق القوانين. وفيما يتعلق بالثانية، فتضم *العرف*، الذي يتولى مهمة تفسير القوانين لذلك فهو مكمل لها، و*الإتفاقيات الجماعية للعمل*.

ب- المصادر الخارجية: إنبثق عنها تشريع العمل الذي جاء لتنظيم العمل والعمال بين الدول ذات المصالح المشتركة. وتضم: *المعاهدات الثنائية*، الهادفة عادة إلى تحديد النظام الخاص بالعمال المنتسبين لإحدى الدولتين الموقعتين، والمقيمين في إقليم الدولة الأخرى، و *اتفاقيات منظمة العمل الدولية*.

1- عبد الفتاح مراد، مرجع سابق، ص..841

3.3- قانون التنظيم:

ونقصد به النظام الداخلي للمؤسسة وتعليمات العمل التي تحكم سيره بها، ويشترط أن تخضع الأحكام في هذا النظام إلى مبدأ المشروعية وذلك بتقييدها بالنصوص القانونية من جهة، ومنح الحق للعمال بالمشاركة في وضعها وإقرارها من جهة ثانية.

ويبرز محتوى النظام الداخلي من خلال التعريف الذي جاء به المشرع الجزائري في المادة 77 من قانون 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 والقاضي بأنه "وثيقة مكتوبة يحدد فيها المُسْتَخْدِم (التنظيم) لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل، والوقاية الصحية، والأمن والإنضباط. ويحدد النظام الداخلي في المجال التأديبي طبيعة الأخطار المهنية ودرجات العقوبات المطابقة لها وإجراءات التنفيذ."[1]

4.3- اللوائح التنظيمية:

زيادة على النظام الداخلي - الذي يجسده قانون التنظيم- يمكن للمؤسسة أن تنظم سير العمل بواسطة اللوائح التنظيمية، وتعرف بأنها "مجموعة القواعد التنظيمية الملزمة التي تصدرها الجهة الإدارية وذلك إما لشرح قواعد نص عليها أحد القوانين لتسهيل تطبيقه، أو لتشريع أخرى لم ينظمها القانون. واللوائح التنظيمية أنواع، فمنها التنفيذية، والضابطة، والتفويضية."[2]

وتتضمن اللوائح التنظيمية في العادة القواعد الخاصة بمعايير العمل من الناحية التقنية، وواجبات العمال وحقوقهم، فتحدد ساعات دخول العمال وخروجهم والإشتراطات الأمنية والصحية والإجراءات الخاصة بالوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية وقواعد الإجازات المرضية والسنوية ودفع الأجور، إلى جانب قواعد أخلاقيات العمل L'ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE، والإجراءات التأديبية المترتبة عن مخالفة قواعد العمل التي تفرضها القوانين والإتفاقيات الجماعية وعقود العمل الفردية والنظام الداخلي. وتهدف اللوائح التنظيمية إلى توحيد قواعد العمل في التنظيم بالنسبة لجميع العمال.

1- محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2000، ص..71.

2- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية: إنجليزي -فرنسي- عربي، مرجع سابق، ص.351.

4- مصادر قوة النظام المعياري:

يجد النظام المعياري التنظيمي قوته في قوة المصادر الرسمية التي تؤسس له، وهي طبعا تتمثل في الدولة بجهازها التشريعي، والإدارة العليا للتنظيم. غير أن قوته من الداخل تتأتى من أساليب القسر والإلزام الشرعية التي يعتمدها والتي تأخذ وجهين أساسيين هما: **الجزاء** و**الضبط**.

1.4- الجزاء:

يكمن جزء كبير من قوة النظام المعياري التنظيمي، وقدرته على تحصيل الإقناع والإلتزام والردع – لتحقيق الإنصياع- في الجزاء. ولا يجب أن يفهم هذا المصطلح بالمعنى السلبي الدال على العقاب فقط، لأنه يمكن أن يكون إيجابيا، وما تقديم المكافآت والحوافز التشجيعية إلا تعبير عن ذلك. كما أن الإنصياع المقصود هو ذلك الذي لابد منه لبلوغ الأهداف العامة (المتعلقة بالتنظيم)، والخاصة (المتعلقة بأفراد قواه العاملة).

وإذا كانت العقوبات التي تفرضها المعايير التنظيمية بحق العمال المخالفين لقواعد العمل (فرادى وجماعات) تهدف إلى تقويم السلوك المعيب ومنع تكراره، فإن الغرض منها أيضا هو تنظيم سير العمل، وحماية موارد التنظيم من لامبالاة واستهتار ولامسؤولية بعض أعضائه بما ينعكس إيجابا على فاتورة التكاليف.

وبينما يردع الجزاء السلبي السلوكات المخالفة والتجاوزات، يعمل الجزاء الإيجابي على تحريك واستثارة الفرد العامل بالتركيز أكثر على تكثيف الجهود التي يبذلها، والرفع من درجات المثابرة والإهتمام عنده، وتوليد نوع من الإستمرارية في ذلك. وعليه، فالمقياس المحدد لمدى الإستفادة من قدرات الفاعلين تؤثر فيه بقوة الجزاءات الإيجابية.

ويوضح المخطط التالي الجزاءات المترتبة عن النظام المعياري التنظيمي بشقيها الإيجابي والسلبي على الفرد والجماعة:

النظـــام المعيـــاري التنظيمـــي

الجزاءات السلبية

1- علـــى الفـــرد

+ الخصم من المرتب.
+ الحرمان من العلاوة أو تأخيرها.
+ التوقيف عن العمل.
+ تأجيل الترقية.
+ خفض المرتب.
+ خفض الفئة أو الدرجة.

2- علـــى الجماعة

+ حرمان الجماعة (القسم مثلا) من المكافآت التشجيعية.
+ حرمان الجماعة (القسم) من الإمتيازات المادية.

الجزاءات الإيجابية

1- علـــى الفـــرد

+ ربط الحافز بالإنتاج.
+ المكافآت التشجيعية.
+ العلاوات الإستثنائية.

2- علـــى الجماعة

+ المشاركة في الأرباح.
+ التأمينات ضد العجز والوفاة والشيخوخة.
+ نظام أجور عادل.
+ تقديم المساعدات المالية.
+ البعثات والمنح والإجازات التكوينية.
+ العلاج المجاني لأسر العاملين.

المخطط (18) يوضح الجزاءات الإيجابية والسلبية المترتبة عن النظام المعياري التنظيمي.

المصدر: أحمد طرطار، مرجع سابق، ص.92. (بتصرف)

2.4- الضبط التنظيمي:

تؤدي أحكام الجزاء الإيجابية منها والسلبية نفس الوظيفة والمتمثلة في ضمان القدر الكافي من التقيد بالمعايير والقواعد الموجهة للأفعال والتصرفات والسلوكات داخل التنظيم، لكل عضو فيه، من أجل المحافظة على القاسم المشترك الضروري لتماسك العمل والجماعة، ومنع الأشكال المختلفة من عدم الإمتثال لها. لذلك، تدخل أحكام الجزاء تلك تحت مفهوم الضبط الذي يمثل القوة الثانية للنظام المعياري التنظيمي.

ولقد استعمل هذا المصطلح لأول مرة عام 1901م من قبل عالم الإجتماع الأمريكي EDWAR ROSS، وأعطاه معنى واسعا جدا يشمل المعايير والقواعد ودلالات أخرى كثيرة. وبحكم تعلق الدراسة الراهنة بموضوع التنظيم، يتطلب الأمر حصرا للمفهوم بما يخدم فكرة امتثال التصرفات للنماذج القائمة والمعايير المرغوبة، من منطلق أن الفرد عندما يدخل التنظيم يجد نفسه إزاء قوالب جاهزة، على نحو قبلي A PRIORI، عليه أن يحترمها وألا يخرج عليها.

وإذا كان الضبط يعني من المنظور الفلسفي الحكم الكلي الذي ينطبق على جميع جزئيات الكل، فإن K.MANNHEIM يراه "ذلك التخطيط العقلاني أو الرشيد لما هو غير عقلاني."[1]

أما B.MEYER و STEVENSON فيعرفانه بأنه "كل الأساليب التي تتمكن من تنظيم أو ترتيب الأشياء بحيث تجعل الإنحراف غير قادر على الإستمرار. لذلك، فهما يتفقان مع ما ذهب إليه T.PARSONS من أن الضبط هو كل العمليات أو الميكانيزمات التي تعارض الإتجاهات الإنحرافية وتصادرها."[2]

إن التعاريف السابقة تشير إلى أن بلوغ النظام المعياري التنظيمي لأعلى درجات الفعالية والقوة في التأثير عن طريق الضبط لا يتحقق إلا باستناد هذا الأخير على سلطة التخطيط، وأن المحك الرئيسي لتقييم جهوده وإفرازاته هو نتائج البحوث والدراسات السوسيولوجية - الإمبريقية والإبستيمولوجية -.

إن أهمية الضبط تكمن في قدرته على تضييق نطاق الإنحرافات الممكنة والمتوقعة التي تهدد استمرار التنظيم في الوجود، والوقوف في وجهها في حالة ظهورها واتخاذها لأبعاد خطيرة، عن

1- آيت عمر مزيان فوزي، الضبط الإجتماعي الرسمي والوقاية من الجريمة - دراسة استطلاعية لجهاز الشرطة بمدينة قسنطينة - مذكرة ماجستير، معهد علم الإجتماع، جامعة قسنطينة، 2003، ص.60.

2- نفس المرجع ، ص ص.60-61.

طريق ميكانيزمات الضغط التي يمارسها على الفرد والجماعة (ومن بينها الجزاء) لاستعادة الإمتثال للمعايير المقررة والمرغوبة.

إن ضغوط الضبط وقسريته تحفظ للتنظيم هيكله وتدعم التزامه بخدمة أهدافه. وحتى إن كانت إجراءاته وترتيباته المخطط لها تضمن الإمتثال للقواعد عن طريق سيطرة وهيمنة السلطة العليا، فإن ذلك أساسي لإقرار النظام وتحقيق اندماج الأعضاء في أنساق ووظائف البناء التنظيمي.

ولقد تولى A.ETZIONI تصنيف وسائل الضبط التي تمارسها العناصر الرسمية للنظام المعياري التنظيمي، ووجد أنها تتركز في ثلاثة (03) أشكال: فيزيقية، مادية، ورمزية. "فالتهديد باستخدام الجزاءات الفيزيقية له بالضرورة تأثيرات فيزيقية على الفرد، لأنه يقوم على استعمال وسائل تتميز بالقوة القهرية. والمكافآت المادية تدفع إلى تحقيق أغراض التنظيم لأنها تشبع حاجات الفرد، لذلك فهو يطلق عليها تسمية «**القوة النفعية**». أما الرموز الخالصة فتستخدم بعيدا عن التهديدات الفيزيقية أو المكافآت المادية، لأنها تشير إلى ما يسمى «**بالرموز المعيارية**» وتشمل مثلا المكانة والهيبة. وإن توظيفها لتحقيق أغراض الضبط من قبل المراكز العليا في التنظيم يظهر بشكل مباشر في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس."[1]

وعلى العموم، تدور مهمة الوسائل الرمزية الضابطة على إقناع أعضاء التنظيم، أما الوسائل المادية فتتولى تشكيل اهتماماتهم المادية المشبعة لحاجاتهم المتنوعة. وأخيرا، فإن وسائل الضبط الفيزيقية تضغط عليهم باستخدام القوة والقهر.

5- التكامل المعياري للبناء التنظيمي:

لا شك أن التواتر في نمط العلاقة هو الذي يؤسس لمعنى النظام، وسيادة النظام من شأنه أن يضمن استمرار تولد العلاقات المرغوبة، وانتظام تفاعلها الإيجابي المكرس للعقلنة التنظيمية. وبالنظر إلى ما تلعبه المعايير التنظيمية من دور في تثبيت وتوجيه علاقات العمل، وكل العلاقات الإجتماعية الأخرى التي تؤطرها بيئة النشاط، خدمة للأهداف العامة والخاصة المشروعة والبعيدة عن كل انحراف، وجب اتفاق والتفاف أعضاء التنظيم حول هذه القواعد، حيث يعبر «**الإمتثال السلوكي**» لهم عن التزامهم بها وانسجامهم مع النظام المعياري.

1- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص.379-380.

والقول بأن الأفراد ينسجمون مع القواعد يفيد تكامل المنظومة المعيارية للتنظيم وتضاؤل خطر الإنحراف، لأن درجة الرضا المترتبة عنها مرتفعة. وإن التنظيم الصناعي ذو البناء المعياري المتكامل هو الذي تتفاعل القواعد الرسمية فيه بغير الرسمية دون أن تحيد عن خدمة الأهداف المقررة، بمعنى أن الصراع الوظيفي هو صورة التوتر الوحيدة السائدة. وبتعبير آخر، "يكون التنظيم متكاملا معياريا عندما يوجد إجماع بين قوة العمل والإدارة على معايير السلوك، وقواعد المهارة والترقية، وتوقعات المكافأة، وتعريفات العدالة، وعندما يتفق كلاهما على القواعد التي تحكم العلاقة بين المُسْتَخْدِمِينَ والمُسْتَخْدَمِينَ."[1]

إن هذا التكامل المعياري للتنظيم يؤدي إلى زيادة الإجماع على أهمية الأهداف التي يطمح إلى تحقيقها، فينشأ التوحد الذي يتجسد في تأكيد كل الأطراف التمسك بالقواعد، الأمر الذي من شأنه أن يكسب كل عضو في التنظيم ***صفة المواطنة الصناعية***.

وعلى الرغم من إمكانية إخفاق النظام المعياري التنظيمي تحت طائل ظروف معينة، إلا أن الأساس الذي لا يجب التفريط فيه هو أهمية تدعيم العناصر المعيارية باستمرار لتجنب انهياره.

1- السيد علي شتا، إغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، د.س.، ص..38

ثانيا/ وضعية النظام المعياري في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

لقد أثبتت الدراسات والبحوث والشواهد العلمية وحتى الملاحظات المرصودة من الحياة اليومية للمؤسسة الصناعية الجزائرية وجود اختلالات عميقة بها: هيكلية، تنظيمية، تقنية وتسييرية أثرت كثيرا على بلوغ أهدافها الإنتاجية الموصلة إلى تحقيق غايات مشروع التنمية الوطنية، والذي يعتبر أسمى ما ينشده المجتمع. وإذا كانت تلك الحالة المزرية وليدة الظروف التاريخية التي تطورت المؤسسة الصناعية في كنفها، والإرث الثقيل من الهموم الصناعية المترتبة عنها، فإن صعوبات المرحلة الراهنة زادت من حدة المشاكل وأصبح الأمر الآن يتعلق بخروقات صارخة لا تنتقص فقط من حظوظها في الربح أو من التوسع في بعض الأسواق، فالتجاوزات المسجلة ليست لها إلا نهاية واحدة هي الزوال والإضمحلال وإخلاء المجال لأخرى، يستبعد – بهذا التصور – أن تكون وطنية. وبالرغم من أن الحديث –في هذه الدراسة– عن ضرورة تطوير منظومة الموارد البشرية بها، واعتماد منهجها وأساليبها في التسيير، وجعلها شريكا استراتيجيا للإدارة العليا، قادر على دفع عملية التصحيح وإعادة الهيكلة من الداخل على أسس سليمة يجد ما يبرره لمواجهة التدهور الحاصل، إلا أن المسعى يصطدم بواقع سلبي يعيق تحقيق الفكرة كون أن نتائج الإستطلاعات (المشار إليها) تكاد تؤكد التهميش المقصود والصريح لهذا الجهاز.

إن تخلف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية تسبب فيه انحراف هذه الأخيرة عن خدمة الغايات الشرعية التي أنشئت لأجلها. ولقد تشعبت التجاوزات بعد أن أصبحت ممارسات: الزبونية والسلطوية والإنتهازية والمحاباة أكثر بروزا وتأثيرا، وأقوى سلطة من القواعد المعيارية المؤسسة للفعل والسلوك العقلانيين، وفي ذلك مؤشر على انهيار النظام المعياري التنظيمي بها، وسيادة المظاهر الباطولوجية (المرضية) المدعمة للإنحراف، والمكرسة لحالة الأنومي (فقدان المعايير).

1- سوسيولوجية الإنحراف والأنومي:

يعتبر التعدي على المعايير سلوكا انحرافيا تتوجب مواجهته، لأن النتيجة المنطقية التي تتبع ذلك هي بداية شيوع الإنحراف، ثم اكتسابه لبعض القبول والشرعية الزائفة، تدعمه بها الجهات التي يخدمها، ثم تحوله بالتدريج إلى منافس موازي للقواعد المعيارية. وينتهي الأمر

بطرح هذه الأخيرة خارجا وانفراد المعايير الجديدة السلبية (المنحرفة) بقيادة التنظيم. وفي هذه الحالة فقط، يصبح الحكم عليه بأنه «**لا معياري**» ANOMIQUE ممكنا.

1.1- الإنحراف:

إن أهم انحراف يمكن أن يصيب تنظيم العمل هو المساس ببنائه المعياري من أجل احتجاز وسائله وموارده وإمكانياته واستعمالها للصالح الخاص، بما يعود بالمنفعة على القلة القليلة صاحبة النفوذ والسلطة. ويدعم ذلك العمل على تبديل أهداف التنظيم حيث تخرج عن الإطار الشرعي لها. وعموما، فإن الأسباب التي تجعل أعضاء التنظيم - بمستوياتهم ومراكزهم المختلفة- يعتدون على المعايير التنظيمية تنحصر في العوامل التالية:[1]

- التنشئة الإجتماعية الخاطئة أو الناقصة، والتي تدفع إلى تقديم الموجهات الفردية على الموجهات الجمعية.
- ضعف الجزاءات، السلبية منها والإيجابية، سواءا في حالات الإمتثال أو عند وقوع الإنحرافات الفاضحة، الأمر الذي يساوي -على هذا النحو- بين السلوك القويم والسلوك المنحرف ويدعم فكرة غياب الرقابة.
- ضعف الرقابة التنظيمية، إذ قد يحدث أن تكون الجزاءات شديدة (نقصد السلبية منها) لكن القائمين على تنفيذها ينقصهم التأهيل أو الحزم أو الدقة، الأمر الذي يؤثر سلبا على قوة ومصداقية المعيار.
- سهولة التبرير، ويحدث هذا عندما يحاول بعض الأفراد أو الجماعات في التنظيم التقليل من حدة الإعتداءات التي تتعرض لها المعايير، أو تلمس المعاذير بقصد التخريب الإرادي.
- تعمد إحاطة المعايير التنظيمية بالغموض والإبهام، مما يؤدي إلى بلبلة الأفكار وتشتيت الإتجاهات، وتعارض المواقف والسلوكات.
- تقادم وتجمد وتناقض المعايير التنظيمية بشكل يجعلها لا تساير التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.
- سيادة ثقافة انحرافية في التنظيم تؤطرها الجماعات النافذة والقوية، تجعل من المظاهر السلبية والمرضية معايير نافذة ومؤثرة، والهدف من ذلك افتكاك الولاء والإنصياع لهم.

1- محمد عاطف غيث، المشاكل الإجتماعية والسلوك الإنحرافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987،ص ص. 102-103.

إذن فالإنحراف هو عملية توافق دخلية على التنظيم، وعلى الطرق المعتادة (الطبيعية) لانتظام العمل فيه، غير امتثالية، وترتكز على شيوع المعايير الباطولوجية اللانظامية التي تستفيد من الفراغات الموجودة في القواعد والقوانين.

2.1- فقدان المعايير (الأنومي):

إنه كلما أصبح التنظيم معقدا كان من الضروري أن توجه الإدارة العليا الإهتمام المباشر إلى المشكلات العديدة التي يتضمنها تدعيم التكامل التنظيمي. إن توفير الحلول لها يحد من إمكانية وقوع الإنحرافات، ويدعم في الوقت نفسه منظومة معاييره ويكسبه القدرة على التكيف مع أنماط التغير المتوقعة، هذا الكلام يشير بشكل مباشر إلى أن القمة الإستراتيجية تبدي الإرادة الكاملة والنية الصادقة للحفاظ على توازن النسق. لكن احتمال أن تغلب على عقلية المسيرين الإرادة العكسية ممكن الحدوث أيضا، وهو الذي يؤدي في الأصل إلى وقوع التنظيم تحت طائل ظاهرة فقدان المعايير (الأنومي).

وقد ظهر المصطلح في اللغة الإنجليزية منذ عام 1591م، وتركز استخدامه في علوم اللاهوت في القرن (17) حيث كان يعني تجاهل القانون الإلهي. وأول من أدخله إلى قاموس علم الإجتماع كان المفكر الفرنسي E.DURKHEIM ليعني به فقدان المعايير. وغير فيما بعد R.K.MERTON دلالته ليصبح «**صراع المعايير**». ويشير مفهوم الأنومي إلى "حالة انهيار البناء الإجتماعي نتيجة لانحلال الروابط بين المعايير والأهداف، وبين القدرات الإجتماعية عند الأفراد للقيام بسلوك يتسق معها."[1]

ويستخدم المصطلح بثلاثة معاني مختلفة، "فهو يمكن أن يشير إلى التفكك الشخصي من النوع الذي يحدث لفرد يفتقد التوجيه الرشيد أو يسير بدون قانون. أو إلى مواقف اجتماعية تكون فيها المعايير نفسها في صراع مع بعضها البعض ويقع الفرد بسببها في مشكلات أثناء محاولاته التوافق والإمتثال مع متطلباتها المتناقضة. كما يمكن أن يشير إلى الموقف الإجتماعي الذي تنعدم فيه المعايير تماما."[2]

وبالنظر إلى الحالات الثلاث التي يمكن أن يكون عليها المفهوم، فإن إمكانية أن تسود مظاهره التنظيمات الصناعية، كنسق فرعي من البناء الإجتماعي العام (الذي هو المجتمع) قائمة فعليا وذلك ما يؤكده R.BOUDON و F.BOURRICAULT في المعجم النقدي لعلم الإجتماع وبالحرف الواحد : "إن مفهوم الأنومي إذا طبق على تنظيم معين يمكن أن يحدد بشكل واضح. إن كل تنظيم يحدد

1- أحمد زكي بدوي، المرجع السابق، ص.20.

2- إبراهيم مدكور، مرجع سابق، ص..494

دائما بالنسبة للأهداف. وعليه، يمكننا إذن قياس درجة الأنومي للتنظيم مثلا بشكل معاكس لدرجة القدرة التي تكون لدى أعضاء التنظيم على تحقيق الأهداف المقررة."[1]

من جهة أخرى، يمكن للأنماط الثلاثة للأنومي أن تظهر وتتطور في التنظيم، حيث يأخذ النمط الأول المتمثل في التفكك الشخصي إحدى صورتين محتملتين: فقد يكون الفرد التنظيمي معزولا، ويبقى من دون مرشد أو موجه لنشاطه الإنتاجي، وللسياسات التي لابد أن ينتهجها والطرق والوسائل الموصلة للأهداف. أو قد يرى نفسه العنصر الذي لا ينطبق عليه أي قانون، وأنه أسمى من المعايير، هذه الأخيرة التي وجدت لتضبط غيره. ويأخذ النمط الثاني الذي تكون فيه المعايير متصارعة شكل التوتر بين التنظيم، الرسمي بمنظومته القانونية الرسمية، والتنظيم غير الرسمي الذي تضبط أسسه معايير الجماعة، وهنا قد يجد الفاعل الإجتماعي نفسه محاصرا بين جزاءات الطرفين، ويضطر في الأخير إلى تبني الأطر واعتماد الوسائل التي تضمن له تحقيق أهدافه بغض النظر عن شرعيتها.

أما النمط الثالث الذي تنعدم فيه المعايير تماما، فيمكن التعبير عنه بالمنحى الذي تعرف فيه منظومة القواعد في التنظيم تدهورا مرحليا، يؤدي بالتدريج إلى استخلاف الأسس المعيارية النظامية بأخرى دخيلة وانحرافية تجعل من الوسائل والغايات غير شرعية على السواء.

وبالعودة إلى الصورة الثانية من النمط الأول، تتضح فكرة E.DURKHEIM عن الأنومي (في الشق الخاص طبعا بافتقاد التكامل المعياري) وارتباط هذا المصطلح بمفهوم آخر يفرض نفسه في مثل هذه الحالات وهو مفهوم «**الأنانية**» ÉGOISEM. "والأناني من يستخلص قواعد سلوكه من غير الرجوع إلى الأطر الجمعية (المشتركة) والإمتثال لسلطة معاييرها، أي أنه يضبط سلوكه وفق هواه. بمعنى آخر، الأناني هو كل من تكون معاييره وقيمه وليدة ذاته الفردانية."[2] والنتيجة إحساس الفرد الأناني بأنه بعيد عن المجتمع، أو أنه أسمى من أفراده، أو أنه منبوذ منهم، الأمر الذي يدفعه إلى اتخاذ مواقف دفاعية، وأحيانا ثأرية وعنيفة تدفع إلى تعميق مظاهر الإنحراف، وإلى أبعاد أخرى شملها تحليل R.K.MERTON في نظرته المغايرة للأنومي والمركزة على «**صراع المعايير**». على أن درجة الأنانية تتحكم فيها عدة عوامل أهمها المكانة التي يشغلها الفرد في النسق والدور الذي يؤديه فيه.

وعلى كل حال، فإن الأنومي في التنظيم تجمع بين كل من نظرة E.DURKHEIM (فقدان المعايير) وفكرة R.K.MERTON (صراع المعايير) التي تصور أشكال التكيف الممكنة مع

1- ريمون بودون- فرانسوا بوريكو، مرجع سابق، ص..29

2- ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS, VOL.2, CORPUS, PARIS, 1995, P.468.

الإنحراف (والمتمثلة في : الإبتكارية، الشعائرية، الإنهزامية والعصيان). إن الأنومي في الحالتين ناتجة عن افتقاد التوازن بين الوسائل والأهداف، أو الخلل في أحدهما أو كليهما. (والمقصود بالخلل التغييب القصدي للشرعية التي لا بد أن يتميز بها كلاهما، والتي هي نتيجة حتمية للنظام المعياري السليم).

<u>2- مظاهر فقدان المعايير (الأنومي) في المؤسسة الصناعية الجزائرية:</u>

يمكن اعتمادا على البحوث والدراسات التي اهتمت بحالة المؤسسة الصناعية الجزائرية، تشريح الوضع الذي عاشته في السنوات الأخيرة وتعرفه إلى اليوم الحاضر، والذي يبدو في مجمله متأزما وبعيدا عن خدمة مشروع الفاعل التاريخي. حيث يظهر أن النظام المعياري فيها يعاني من تصدعات خطيرة جعلت من الجهود التعاونية تتقهقر وتترك المجال للصراعات والتوترات والتنافس على الإمتيازات، لا على العمل المبدع، ما جعل الإنحرافات تأخذ أبعادا وأشكالا متنوعة لعل أهمها سيطرة الأنا الفردي للأعضاء على الأنا الجمعي، وما قابله من عملية شخصنة للأهداف بوسائل وقدرات المؤسسة. إن المعايير التنظيمية أصبحت لا تقوى على مواجهة ما وضعه الأفراد لأنفسهم من معايير ذاتية، غير رسمية، فردانية وأنانية. لذلك، أصبحت المؤسسة بعيدة عن تحقيق التزاماتها وخدمة أهدافها في البقاء والإستمرار.

<u>1.2- أنومي السلطة والقيادة:</u>

يفترض أن يكون المصدر الأساسي والشرعي لكل سلطة هو المصلحة العامة، ويفترض أن تنطبق هذه القاعدة بشكل كبير على المؤسسات في المجتمع لسبب بسيط هو أن السعي لخدمتها يضمن، وإلى حد كبير، التوحد والتعاون واستهداف الغايات المقررة.

غير أن ما كشف عنه R.MICHELS في نظرته عن الأوليغاركية وإيديولوجية الصفوة، وما يستتبعه من تشويه أو استبدال لأهداف التنظيم يظهر بمعالم واضحة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

لقد أجمعت الشواهد العلمية أنه طالما كانت مجالات صنع القرار تمثل مشكلات فنية تتطلب معلومات مهيكلة في استراتيجيات يتولى وضعها الخبراء المتخصصون (البنية التقنية)، فالنتيجة أن تصبح هذه المجالات منفصلة تماما عن النقاش أو المشاركة على نطاق واسع. والسبب، في الحقيقة، لا يتعلق فقط بصعوبة تحقيق الديمقراطية في المؤسسة، ولا بعدم قدرة الأعضاء (وخاصة العمال) على فهم وإدراك ما يجري على المستوى الإستراتيجي، وإنما يدفع سعي الإدارة العليا لتكريس سلطتها القاهرة أو بكلمة أخرى ***<u>منطقها وإيديولوجيتها</u>*** إلى تضييق مسارات المعلومات وخطوط الإتصال والإستحواذ على البنية التقنية المكلفة بمعالجة المعطيات والبيانات بما يتيح لها الترويج لوعي خاطئ يصور المؤسسة على أنها مرنة إلى أبعد الحدود، ومحققة لأهدافها الإقتصادية والإجتماعية، الأمر الذي

من شأنه أن يضفي السمة الشرعية على السياسات الخاصة التي تطبقها جماعات المصلحة والإمتياز. ومن هنا تظهر أهمية ما أشار إليه "علي الكنز" – في دراسته التي أجراها على مركب الحجار للحديد والصلب– وكيف أن التحالف الذي حققته الطبقة البيروقراطية مع البنية التكنوقراطية (عن طريق تفعيل الزبونية والسلطوية والإنتهازية) كانت عواقبه وخيمة على تسيير المؤسسة الصناعية. فقد أصبح هؤلاء الخبراء الناطق الرسمي للنافذين من أعضاء الإدارة العليا، والعاملين على نشر أفكارهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة وخارجها لتبرير شكل البناء، وطريقة انتظام أنساقه، ومراكز الأفراد وأدوارهم، وطبيعة المكافآت المعروضة والجزاءات الرادعة وكيفية توزيعها. وربما ساعد ذلك التحالف على "خدمة الوظيفة السياسية الوهمية التي كثيرا ما ارتبطت بها الإدارة العامة للمؤسسة الصناعية الجزائرية والمتمثلة في سعي المديرين إلى إرضاء نزوات وطموحات الجهات أو الأشخاص الذين ساهموا في تنصيبهم، وعدم التحرك أو التصرف إلا بإذنهم، فغالبا ما يتم تعيينهم من طرف الوصاية ليس بالنظر إلى إمكانياتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم التسييرية، وإنما بالإحتكام إلى معايير المحسوبية والمحاباة والزبونية والجهوية والقرابة والإنتماء السياسي والحزبي. وعليه، يستمد المديرون سيطرتهم وقوتهم من الجهات التي تقف وراء تعيينهم، لذلك يمارسون سلطاتهم دون الإستناد إلى القوانين والقواعد، ويصدرون قراراتهم –المصيرية بالنسبة للمؤسسة– بدافع شخصي ذاتي وغير موضوعي. الشيء الذي أثر سلبا على فعالية التسيير أو التنظيم المعتمد، خاصة وأن البنية التقنية (ومنها إدارة الموارد البشرية) أصبحت تحجم عن تقديم أية مبادرات تذكر."[1]

إن هذه النظرة للإدارة العليا في المؤسسة الصناعية الجزائرية، والمركزة على طرق استغلالها للسلطة والنفوذ بما يتعدى الصلاحيات، وبما يؤثر سلبا على تكامل البناء المعياري ويحرف الأهداف ليست الغاية منها الإتهام، بل للتساؤل عن الأسباب التي تجعل من أفرادها أول من يؤثر على انتظام سير المؤسسة، خاصة وأن مواقعهم على هذا المستوى تتيح لهم بلوغ التغيير الإيجابي، ويكفي أن تتوفر الإرادة لذلك فقط. للتأكيد، فقد أظهرت الإجابة على السؤال: مثل ماذا يتراءى لك، وبواسطة علاقات هيراركية، الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ؟ الذي طرحه الباحث "سعد بشاينية" على المشرفين في إطار دراسته الموسومة «**تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية** » أن مدير المؤسسة هو أول من تتم الإشارة إليه بحكم موقعه في قمة الهيراركية، وسلطته التي لا تقبل النقاش، ثم يأتي التدرج في وضع المستويات الأخرى. وهذا يؤكد الشعور بأنه هو المسؤول الأول، وأن جميع المستخدمين هم في علاقة تبعية، وذلك معناه أن البنية التنظيمية في المؤسسة الصناعية

1– أحمد طرطار، مرجع سابق، ص..120

الجزائرية قوامها النفوذ والسلطة. ولقد كشف البحث أن الإطارات والمشرفين والعمال في جميع المؤسسات المدروسة ما انفكوا يذكرون، ويتكلمون عن السلطة الكاريزمية، أو السيطرة البطولية لأحد المديرين الذين عرفته مؤسساتهم في سنوات كذا، والذي كان يتمتع بخاصية فذة ومتميزة في التسيير والإدارة، وما حققته قيادته الرشيدة من منجزات كبيرة ونجاح اقتصادي ورفاهية للعمال، وأنه ما إن غاب ذلك المدير الملهم حتى ساءت أوضاع المؤسسة وتدهورت أحوال العمال الإجتماعية."[1]

غير أن الأنومي – فيما يتعلق بموضوع السلطة– لا تتركز فقط في قمة المؤسسة الصناعية، وإنما أصبحت تتوزع على جميع المستويات التنظيمية الأخرى. كيف ذلك ؟

لقد كشف البحث نفسه بأن "قدرة الأفراد على تقديم اقتراحات أو تقديم النتائج المحتملة لعمل ما أو سلوك معين يبث فيها عامل حاسم واحد ووحيد، هو مدى تمتعهم بالسلطة (النفوذ) داخل المؤسسة، أو بالأحرى مدى قربهم منها ورضا أصحابها الفعليين عنهم. أما من لا يتاح له ذلك، فإن متنفسه يكون داخل جماعة الإنتماء. وبالتالي، فالعلاقات داخل المؤسسة توقفت على أن تكون تبادلية ومتضمنة لمسؤولية الجميع في مختلف المستويات. لقد تحولت إلى علاقات تبعية، أين يكون لأحد الأفراد الفضل في إثابة أو معاقبة الآخرين، بمعنى أنها أصبحت علاقات للهيمنة."[2]

إن التكاثر المتزايد للجماعات الإنتمائية والهامشية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، وقيامها على أسس مهنية قرابية، ثقافية، إجتماعية أو سياسية مضبوطة بممارسات السلطوية والزبونية والإنتهازية والمحاباة دليل على فشل المعايير في الرفع من درجات الولاء والإنتماء لتنظيم العمل والإلتزام بأهدافه، وتأكيد في الوقت ذاته على أن هذه التنظيمات غير الرسمية تطبق **مبدأ الصراع المضاد** عن طريق معاييرها غير النظامية (من وجهة النظر الرسمية)، وهي تحقق نجاحا ملموسا في فرض نوع من النفوذ والسلطة يجعل أعدادا من العمال – لا يستهان بها– تدخل تحت لوائها.

ويؤكد البحث الميداني أن "ما ساعد على قيام واستمرار هذا الوضع هو النمط الزبوني لعلاقات السلطة والقيادة التي تهدف من ورائها الأطراف المعنية بها إلى تحقيق المنفعة الخاصة، سواءا كانت مادية أو معنوية، على أن الزبونية تأخذ في هذا الوضع شكل الأخذ بالمقابل، أو شكل الترخيص والتغاضي المتبادل على حساب النظام الرسمي والعقلنة التنظيمية."[3]

1- بشاينية سعد، مرجع سابق، ص..137

2- نفس المرجع ، ص..193

3- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص..247

وهناك نقطة أخرى لا بد من الإشارة إليها تعبر في الواقع عن حقيقة الإتجاه الذي يأخذه سريان مظاهر اللامعيارية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. لقد أصبحت علاقات الزبونية غير مقتصرة فقط على الأبنية الرسمية والكيانات غير الرسمية، إنها اتسعت لتشمل القاعدة كأدنى مستوى ممكن، وهي تأخذ صيغة العلاقة بين عضوين في التنظيم، إنفرد أحدهما بسلطة ذاتية استغلها بحكم المهنة التي يؤديها أو المنصب الذي يشغله. إن ما يطلق عليه « **بقوة من هم في أسفل الهرم التنظيمي** » أصبح أمرا شائعا في المؤسسة الصناعية، يظهر ذلك بوضوح في القوة غير المنطقية التي أصبحت تتمتع بها السكرتيرات أو أعوان الحراسة، والصلاحيات التي صارت في متناولهم، والبعيدة كل البعد عن اختصاصاتهم. إن هذا المثال يوضح كيف يمكن لبعض العاملين، من أسفل الهرم، أن يستغلوا موارد المؤسسة، أو أن يعوقوا أداءها إذا ما أحسوا أن مراكزهم هي موضع تهديد، "إنهم يستغلون فرصة أدوارهم أو جاذبيتهم لتكون لهم سلطة على من يعتمد عليهم في دقة المعلومات وتوفيرها بالكم المناسب وفي الوقت المناسب. حتى أن التزامهم الصرف ببعض القواعد الرسمية فيه نوع من السلطوية مادام يحقق أهدافهم، فما من مسؤول أو مشرف يستطيع أن ينتقدهم على انصياعهم للوائح والأنظمة."[1]

إن النتيجة التي يمكن الخروج بها من المناقشة السابقة هي أن استفحال الأنومي في المؤسسة الصناعية الجزائرية أدى إلى انهيار السلطة، حيث حلت محلها السلطوية التي تستخدم الزبونية (المشجعة للمحاباة والمحسوبية والإنتهازية) لتدعيم قوتها ونفوذها، الأمر الذي ترتب عنه تحطم الرقابة التنظيمية، فأصبح كل عضو يسعى إلى الخروج بما يمكن أن يسمى «**غنيمة**»، وهي كل عائد أو نفع مادي يتجاوز ما هو مقرر له قانونا.

<u>2.2- أنومي الوسائل والأهداف:</u>

لقد توصلت إحدى الدراسات لمؤسسة صناعية جزائرية إلى كشف صراع بين مديريتين رئيسيتين فيها تمارسان الزبونية ومظاهر لا معيارية أخرى من أجل الإستحواذ على السلطة الوظيفية. إنهما مديرية الإنتاج بما تتوفر عليه من يد عاملة وسلطة على العملية الإنتاجية، ومديرية الوسائل بما تحوزه من إمكانيات.

كان من المفروض أن تعرف كلتا المديريتان تكاملا عملياتيا ووظيفيا يخدم الأهداف الحقيقية (باستغلال قدرات الوسائل البشرية المؤهلة التي توفرها المديرية الأولى، والوسائل المادية التي تضمنها الثانية، لاستهداف غايات الإنتاج والربح التي تعود بالمنفعة على المؤسسة وأفرادها) لو أن البناء العام

1- ريتشارد هال، المنظمات: هياكلها – عملياتها – ومخرجاتها، ترجمة: سعد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص ص.282-283.

لم يكن يعاني من انهيار في نظامه المعياري. فكون تجزئة الأهداف على هذا النحو يعيق تحقيق الغاية الأساسية، فإن الأكثر من ذلك أنها تؤول بالفائدة إلى أفراد بعينهم، الأمر الذي يرهق المؤسسة ويزيد من تكاليف العمل بها.

وقد أفضى البحث في إحدى نتائجه إلى ما يدعم الكلام السابق، "حيث أصبح تولي المناصب والمسؤوليات على مستوى المديريتين المشار إليهما خاضعا لمعايير جديدة لا تهتم بالتأهيل والكفاءة والخبرة الوظيفية، الضرورية لتحقيق متطلبات الإنتاج والإنتاجية، بل أصبح التركيز على خصائص أخرى في الفرد المعين بإمكانها تدعيم سلطة إحداها على حساب الأخرى. وفي هذه الحالة، تصبح المقولة: «**الغاية تبرر الوسيلة**» هي كلمة الفصل الأخيرة."[1]

إن الوضع بهذه الطريقة اللامعيارية يمحي الفوارق بين التنظيم الرسمي وجماعات الإنتماء غير الرسمية في المؤسسة، إنهما بهذا الشكل أصبحا على قدم المساواة (بالرغم من أهمية أن يسود الفرق بينهما) في طريقة تعاملهما مع العناصر التنظيمية الأخرى. فإدماج الفرد القادر على مساندة جهود جهة معينة – بغض النظر عن كفاءته– معناه أنه يتقاسم نفس التفكير ونفس الرؤية مع الذين أدمجوه، أي أنه يستخدم نفس وسائلهم وممارساتهم ويستهدف الغايات التي قرروها.

وفي هذا الصدد، يؤكد IRVING JANUS على أنه "كلما زاد مستوى الود وروح الجماعة بين أعضاء صانعي السياسات في المجموعة، زاد ابتعادهم عمن لا يشاطرونهم الرأي، وحتى لو أن أحد الأعضاء أبدى وجهة نظر انتقادية، فإنهم يواجهون ذلك الخطر بما يشبه «**الفيتو الجماعي**»."[2]

وإذا كان الجميع يعمل على استغلال وسائل المؤسسة للمنفعة الخاصة، فإن ذلك يعني أن أهدافها أصبحت لا تهمهم، أي أن الإمتثال والخضوع للمعايير المهيكلة لنظام ارتباط الوسائل بالأهداف التنظيمية، في إطار التسيير العقلاني للموارد يتوقف على ما تحققه الأطراف النافذة من مزايا. وبتعبير آخر، فإن انتهاج **سلسلة للوسائل والغايات** في المؤسسة أصبح يركز على الطريقة التي تضمن لها الحد الأدنى اللازم للبقاء فحسب، وكل طموح يمكن أن يثمر بنتائج أحسن كثيرا ما لا يرى النور مادام يقف في وجه الإستفادة الشخصية – لأصحاب القرار فيها وغيرهم– من إمكانياتها ومدخلاتها.

إن هذا الوضع الباطولوجي تشير إليه شهادات العمال من مؤسسات صناعية عديدة، "فهناك من يقر بوجود ميثاق التنظيم، لكنه تم تجاوزه وعدم احترامه هو وغيره من القواعد التنظيمية الأخرى، لأنه لا يتلاءم مع عقليات بعض المسؤولين الذين يغيرون مناصب ووظائف الأفراد كما يشاؤون بحجة

1– بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص ص.247–248.

2– ديف فرانسيس– مايك وودكوك، مرجع سابق، ص.166.

أنهم الأقدر على حماية مصالح المؤسسة. وهناك من يصرح بأن المدير العام هو أول من يدوس التنظيم، وأن تدخل المسؤولين يأتي بعد أن تتدهور الأوضاع نهائيا. ويضيف آخرون أن جميع الإطارات تبحث عن مركز أحسن ومسؤولية أعلى عوض العمل على تكييف الوسائل (المالية والمادية والبشرية) مع ظروف الإنتاج."[1]

إن وسائل التنظيم البشرية القادرة على تجسيد العقلنة تحولت إلى أدوات فعالة للوقوف في وجه تحقيق الأهداف الشرعية، وتغذية الصراعات الهدامة التي لا تنفع المؤسسة بقدر ما تهددها بالإنهيار.

إن وضعا كهذا لا يسمح بتطور إدارة الموارد البشرية، لأن منظومةً توفر الوسائل الموضوعية وتمنع الإنحرافات وتوجه الأعضاء نحو الهدف، تعيق النافذين من أصحاب القرار وتابعيهم من تحقيق مشاريعهم الخاصة. لذلك، فتغييبها يمثل وجها من أوجه الأنومي الشائعة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ومظهرا لدمج وسائل جديدة من أجل تشويه الأهداف.

بصفة عامة، تلك هي مظاهر الأنومي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث يكون عدم تأهيل النمط المعياري، وأسلوب التسيير فيها قد أدى إلى قرصنة الوسائل واستبدال الأهداف، لتصبح تلك الكيانات بقواها العاملة من الممتلكات الشخصية، الأمر الذي يتسبب في إقصاء إدارة الموارد البشرية من أداء دورها المعقلن واغترابها في نهاية المطاف.

1- بشاينية سعد، مرجع سابق، ص ص.120-121.

الفصـــل الخـــامـــــس

ســوسيــولــوجــيــا الإغـــــــتـــراب

* تمهيــــد

أولا: مفهوم الإغتراب و المداخل الرئيسية لدراسته:

1- مفهــوم الإغتــراب.

2- المداخل الرئيسية لدراسة الإغتراب.

ثانيا: أبعاد الإغتراب و علاقته بالعناصر التنظيمية:

1- أبعاد ظاهرة الإغتراب.

2- الطبيعة التراكبية و التراكمية لأبعاد الإغتراب.

3- الإغتــراب في العمل و علاقته بالعناصر التنظيمية.

*** تمهـــيـــــد:**

تظهر الأنومي في التنظيم كنتيجة حتمية لانهيار النظام المعياري الضابط لانتظام أنساقه وأوجه العلاقات فيه، حيث تصبح القواعد والقوانين غير قادرة على توفير التماسك للأفراد والجماعات في مختلف المستويات التنظيمية، وضمان التفافهم حول الأهداف المقررة المحققة للبقاء والتوسع في بيئة النشاط. وبينما يأخذ التهافت على استغلال الوسائل والإمكانيات والموارد لخدمة الأهداف غير الشرعية منحى خطيرا، يجد الفرد التنظيمي نفسه في مواجهة الآخرين، وربما في مواجه ذاته أيضا، وذلك ما يفسر انقسام التنظيم على نفسه بسبب التوترات والصراعات على مراكز النفوذ والسلطة، والتي تلغي كل شكل من أشكال الثقة والولاء والإلتزام والإنتماء، فالمصلحة الشخصية تصبح فوق كل اعتبار.

غير أن التقهقر لا يتوقف عند هذا الحد بل يأخذ أبعادا أكثر تعقيدا، تعم التنظيم بأفراده وجماعاته (الرسمية وغير الرسمية)، وحتى أنساقه البنائية بمظاهر ودرجات متفاوتة، تجعل من الصعب على الفاعل أن يدرك سبب وجوده والجدوى منه. إن الإغتراب –وهو المقصود بالحديث- يمثل المحصلة النهائية لتصدع منظومة المعايير التنظيمية، وهو بمثابة المرآة العاكسة لفشل وعدم قدرة البناء العام على إدراك المغزى من وجوده واستمراره، فتجزؤ الأهداف وخروجها عن المسار الموضوعي يدفع بسرعة إلى التقبل غير الواعي لفكرة المشاركة في التنظيم (قبول الإنتماء له) والدخول في علاقاته غير المتكافئة ومجاراتها. على أن ذلك لا يعني بتاتا أن قرارات المشاركة والعضوية تلك أصبحت تغيب عنها إرادة أصحابها، بمعنى أنها تحولت إلى تجسيد عفوي يتجلى في فعل مبهم (بلا أهداف ولا مبررات)، بل إن الأمر يتعلق بردة فعل تمارس منطقها بهذا الشكل الذي يخرج عن إطار التحكم.

وإذا كان موضوع الإغتراب قد قل صيته في الأدبيات السوسيولوجية المعاصرة، إلا أن الواقع الصناعي بدلالاته الملموسة يشير إلى حضوره القوي، وسيطرته في بعض الأحيان على فئات عريضة من العاملين خاصة في المجتمعات التي ما زال لم يتضح لها بعد النموذج المعياري السليم الذي لا بد أن تقولب أفعال وسلوكات الأفراد وفقا لقيمه ومبادئه وقواعده. وعليه، لابد من الوقوف في هذا الفصل على موضوع الإغتراب بالتركيز على التحليلات السوسيولوجية التي اهتمت بالمفهوم وأبعاده والمظاهر المترتبة عنه.

أولا/ مفهوم الإغتراب و المداخل الرئيسية لدراسته:

1-مفهوم الإغتراب:

قبل التعرض لمعنى المصطلح، ينبغي التذكير أولا بأن الأدبيات السياسية تستعمل كلمة ***الإستلاب*** للإشارة إلى معنى الإغتراب، وأن الإهتمام الذي حظي به في العلوم الإجتماعية تولد عنه ظهور مفاهيم أخرى لا تبتعد عن المعنى العام الذي يدور حوله هذا المصطلح مثل ***اللامنتمي*** و***الهامشي*** حتى أن البعض يعتبره المفهوم المقابل للرشد (العقلنة).

"ويرجع الأصل اللاتيني لمصطلح ***إغتراب ALIÉNATION*** إلى الفعل ***ALIENARE*** الذي يشتق منه المصدر ***ALIUS*** الذي يعني ***الآخر*** ليشير إلى كلمة ***ALIENUS*** التي تفيد معنى ***الإنتماء أو الإرتباط بالآخر***. ولقد استخدمت الكلمة في التراث اللاتيني لتشير إلى معان مختلفة من بينها: *الإغتراب كانتقال للملكية*، مثل انتقال ملكية شيء ما إلى شخص أخر، دون أن يتضمن ذلك المقابل أو التعويض. *والإغتراب كاضطراب عقلي*، فقد عرفت اللغة اللاتينية كلمة ***ALIENATIO*** بأنها اللاشعور أو فقدان الإنسان لقواه العقلية وإدراكاته نتيجة لصدمة شديدة، أو للإشارة إلى من يفتقد الفهم والمنطق (العقل). ويشير قاموس إنجليزية العصور الوسطى إلى أن استعمال الكلمة بهذا المعنى قد ارتبط بميدان الطب أكثر من أي شيء آخر. *والإغتراب كغربة داخل الذات*، عندما تقع حالة من الإنفصال أو التباعد نتيجة لعدم تكافؤ فاعلية طرفي علاقة ما، حيث يكون هناك طرف فعال جدا وآخر ضعيف الفعالية. ولقد انحصر استعماله على هذا النحو في إطار السياقات الدينية للإشارة إلى الشخص البعيد عن الله، أي وجود انفصال أو هوة بين الإنسان والله. غير أن الطبعة الأولى لقاموس أكسفورد الصادرة عام 1888م ضبطت المصطلح على معنى سيكولوجي، حيث أصبح يدل على الشخص الذي لا يعرف المشاعر أو العواطف والذي يصبح عدوانيا وغير مرغوب فيه."[1]

إن العودة إلى الوراء لتقصي دلالات المصطلح ضرورية في مثل هذه الظروف، لأن المفهوم المعاصر للإغتراب أصبح يدور حول فكرة أساسية هي ***الإبتعاد عن الأصول*** ، بمعنى أن الإغتراب كمفهوم يكون قد تخلص من مضامينه الذاتية ليكتسب أخرى غير ذاتية. فقد استعمله K.MARX على ثلاثة (03) أوجه: "***الإغتراب السياسي***، وفيه يتحول الفرد، تحت تأثير السلطة، إلى مجرد وسيلة أو لعبة لقوة خارجة عنه. ***والإغتراب الإجتماعي***، وفيه ينقسم المجتمع إلى طوائف وطبقات، وتخضع

1- أحمد النكلاوي، الإغتراب في المجتمع المصري المعاصر، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1989، ص ص.76-77.

الأغلبية فيه للأقلية. ***والإغتراب الإقتصادي***، وهو الوجه الأساسي للإغتراب، ففيه تسود الرأسمالية، وتستولي الطبقة البورجوازية على عناصر ووسائل الإنتاج، ويتشيؤ العمل إلى أن يصبح العامل عاجزا عن فهم طريقة انتظام عملية الإنتاج أو عن تملك نتاج عمله."[1]

وإذا كان K.MARX يربط الإغتراب بالملكية الخاصة وتقسيم العمل والتخصص داخل النظام الرأسمالي، أين يصبح العامل وسيلة أو أداةً يمكن شراؤها وبيعها، فإن J.HABERMAS يرده إلى البني الإجتماعية التي تحرم الفرد من تحقيق رغباته الخاصة، وترغمه على تحقيق رغبات الآخرين. أما K.MANNHEIM فيرى أنه نتيجة الشعور ***بالعبثية*** الناجم عن تعقد النظم الإجتماعية، والتي لا يتوصل الفرد إلى فهم ميكانيزمات انتظامها.

ويراه R.BLAUNER بأنه: "عرض عام يظهر كنتيجة للظروف الموضوعية والذاتية المتولدة عن العلاقات بين العمال ومحيطهم السوسيو – تقني. حيث يسود الشعور بالإغتراب عندما لا يتمكن الفاعلون (العمال) من تجسيد أساليبهم وطرقهم في العمل، ومن تنمية معنى ذاتي للهدف وللوظيفة التي توحدهم بعناصر التنظيم، ومن تشكيل جماعات عمل مندمجة ومنتجة. وبهذا الشكل، يعجز الأفراد عن اكتساب الدافعية التي تمكنهم من التعبير عن ذواتهم وتحقق لهم الإشباع."[2]

والملاحظ أن التعاريف السوسيولوجية والإقتصادية لمفهوم الإغتراب تقترب من تعريفه السياسي، وربما كان هذا الأخير يمثل محصلة نهائية لتكاملها، وذلك دليل على وجود علاقة ارتباطية نوعية بين الجوانب الثلاث يؤمنها الطرح المتكامل والرؤية الواسعة للمصطلح. ولقد عرف كل من M.RACHE و P.ALTOFF الإغتراب (الإستلاب) السياسي في كتابهما الموسوم " ***مقدمة في علم الإجتماع السياسي*** " الصادر عام 1971م بأنه "شعور الشخص بالغربة إزاء السياسة والحكومة في مجتمعه، والميل نحو التفكير بأن الحكومة والسياسة للأمة تداران من قبل الآخرين، ولمصلحة الآخرين، ووفقا لمجموعة من القواعد غير العادلة."[3]

ويعتبر التعريف الذي قدمه ENGLISH للإغتراب من أهم التعريفات كونه يجسد ما يحدث على مستوى شخصية الفرد. ويشير إلى أنه "حالة انفصال بين الفرد والموضوع، أي بين الفرد والكيانات المحيطة به، فعلاقة الفرد بها أصبحت غير سوية لأنه أصبح يعيش في عالم مجرد من القيم

1– إبراهيم مدكور، مرجع سابق، ص ص.50-.51

2 -ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS, VOL.8, OP.CIT., P.472.

3– ناظم عبد الواحد الجاسور، موسوعة علم السياسة، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،2004، ص..58

والمعايير لدرجة أنه أصبح لا يرفض النظام القائم فقط، بل ويعاديه. وهذه الحالة تعني أنه قد دخل إلى عالم اللاانتماء ولذلك فهو يتميز بفقدان الحس وغياب الوعي."[1]

إن الإغتراب بهذا المعنى الذي أصبغه عليه ENGLISH يفسر ارتباط المفهوم بمصطلح الأنومي (فقدان المعايير)، **<u>أي أن الإغتراب يمثل ردة الفعل المتوقعة للأنومي</u>** ، كونه يؤكد على أنه ليس إلا محصلة تدهور انتظام جملة العلاقات الضرورية، أو فقدانها نهائيا متى وأينما يكون حضورها مرغوبا أو مطلوبا، للدرجة التي تصبح فيها الحالات والمواقف الإعتيادية غريبة عن الفرد. لذلك، فا**لإنتماء** يقابل الإغتراب، وهو يعكس الصلة القوية بين الفرد والموضوع، (التنظيم هو الموضوع في الدراسة الراهنة)، المرتكزة على الإنتظام الرشيد للعلاقات بينهما والتي يجسدها تطور أحدهما المصاحب لتطور الآخر. وعليه، فالإستمرارية لكليهما مرهونة بدرجة رشد العلاقات المتبادلة بينهما. (ونفس الكلام ينطبق على علاقة الأنساق الفرعية بالتنظيم، أي أن إدارة الموارد البشرية كجزء من البناء التنظيمي تساهم في ترشيد التنظيم، ورشدها هي الأخرى من رشده).

<u>2- المداخل الرئيسية لدراسة الإغتراب:</u>

إجتمعت إسهامات المنظرين والباحثين الإجتماعيين لظاهرة الإغتراب في مدخلين رئيسيين، ديناميكي ماركسي يرتكز على الجدلية المادية التاريخية، وإستاتيكي معياري ينتهج الرؤية البنائية الوظيفية. على أن الإنتماء إلى أحدهما قد تحكمت فيه ظروفهم الإجتماعية وتصوراتهم الايديولوجية للأوضاع السياسية والإقتصادية والإجتماعية التي سادت المراحل التاريخية التي عايشوها.

<u>1.2- تفسير الإغتراب من وجهة النظر المادية التاريخية (المدخل الديناميكي):</u>

مثل موضوع الإغتراب قضية محورية في فكر وأعمال K.MARX، فمن منطلق أن وجوده مرتبط بسيادة منطق الرأسمالية على جميع أنساق المجتمع والتي يتولد عنها عدم التكافؤ بين الطبقة البورجوازية المالكة للمال ووسائل الإنتاج، والطبقة البروليتارية العاملة المستغلة، كان من الضروري البحث عن المحددات السوسيولوجية للظاهرة كما يفرزها السياق العام، والتنبؤ بما سيؤول إليه الوضع من خلال دراسة تفاعل الأفراد – من الطبقتين- في خضم تلك الشبكة العريضة من التوتر والصراع. "ومن ثم فقد درس K.MARX تطور التكوينات السوسيو- إقتصادية وخصائصها وما تستند إليه من علاقات ومتغيرات تشكل ملامحها ونمطها العام وخاصة العلاقات الإنتاجية. وكانت النتيجة أن رفض

1- مجدي أحمد عبد الله، السلوك الإجتماعي ودينامياته: محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص.317.

ثنائية **الفرد–المجتمع** وانطلق من الدمج بينهما في علاقة دينامية عضوية متبادلة التأثير، تعكس ارتباطهما تلك الصلة التي يجسدها ***العمل***. إن K.MARX بهذا التصور يصر على أن الطبيعة الإنسانية جوهرها العمل، وأن محاولة دفع الفرد إلى التشيؤ RÉIFICATION عن طريق جعله واقعا تحت سيطرة ما أنتجه بجهده ومهارته يفضي به إلى افتقاد القدرة على السيطرة على واقعه، والنتيجة هي اغترابه."[1]

وفي تناوله للنسق الرأسمالي وعلاقته بالإغتراب، ذهب K.MARX إلى أن سيطرة الأقلية البورجوازية أفرزت شعورا حادا بالإحباط، خاصة وأن التقدم التكنولوجي الذي دعمته لم يخلص العمال من شقائهم وإرهاقهم البدني والنفسي، وإنما هددهم فوق ذلك بالبطالة والتشريد. وحتى إن بقيت قوة العامل تمثل مطلبا إلزاميا للإنتاج، إلا أنها تخضع لمستهدفات وتوجهات النسق الرأسمالي الذي يطوّعها وفق إرادته التي لا تستطيع الطبقة الكادحة فهمها أو التحكم فيها، مما جعل أفرادها يتحولون إلى مجرد سلعة رخيصة تبيع قوة عملها للحصول على أسباب البقاء. والنتيجة أن الرأسمالية تولد الإغتراب لأنها تكسر العلاقة الطبيعية بين وعي العامل بذاته، وبواقعه، وبأسلوبه الخلاق المنتج وبين الأشياء التي يصنعها، فعوض أن تكون منسوبة إليه، يكون هو المنسوب إليها، الشيء الذي يجعل العمل يتحول إلى نشاط قهري خارجي عن كيان العامل مادام لا يسهم في إشباعه وتحقيق ذاته.

إن الظروف الإجتماعية التي ينبثق عنها الصراع الطبقي المولد للإغتراب ترجع في نظر K.MARX إلى البنية التقنية المعقدة التي يبتكرها النظام الرأسمالي والمدعومة بآليات الضبط التي يتبناها، والساعية إلى منع إفلات قوة العمل عن السيطرة، حيث يعمل الضغط المطبق عليها على تجريدها من كل ما يدعم مركزها في عملية المساومة، أو يمنحها فرصة المناورة. ذلك الضغط الذي تساهم فيه قوى سياسية وثقافية عديدة – رأسمالية هي الأخرى– تشكل إيديولوجية النسق.

إن هذه الإيديولوجية الرأسمالية التي تبث الوعي الزائف وتشوه الواقع دفعت K.MARX إلى اتهامها بالتجهيل والتسبب في الإغتراب، ومكنته من كشف أبعاده الناشئة عن المعاناة في العمل الصناعي، والمتمثلة في:[2]

- بعد الإغتراب عن الأشياء التي أنتجها الفرد العامل عن طريق عمله.
- بعد الإغتراب عن العمل نظرا لانفصاله عن الحاجات الخلاقة للفرد.

1– أحمد النكلاوي، مرجع سابق، ص ص.85–86.

2– نفس المرجع ، ص.89.

- بعد الإغتراب عن الذات، أي عن الوجود الخاص للفرد لانفصال أنشطته عن حاجاته واهتماماته.
- بعد الإغتراب عن الغير، أي عن الأفراد الآخرين.

ولا يرى K.MARX من حل للقضاء على هذه الإيديولوجية الزائفة والمضللة إلا بالثورة التي تقودها البروليتاريا على البناء الفوقي البورجوازي، والتي بنجاحها يستردّ الأفراد الوعي الحقيقي الذي يجسده المجتمع اللاطبقي.

<u>2.2- تفسير الإغتراب من وجهة النظر المعيارية(المدخل الإستاتيكي):</u>

يدور اهتمام هذا المدخل بصورة أساسية حول العلاقة بين الإغتراب والقوى المعيارية الثقافية السائدة، المنسجمة تارة والمتصارعة تارة أخرى. فالمشكلة وفق هذا التصور ثقافية أكثر منها اقتصادية، بمعنى أن ما يولد الإغتراب هو جملة الظروف والعوامل الثقافية التي يتسم بها المجتمع الصناعي المعاصر.

إن الإغتراب بهذه الصورة لا يصبح مقتصرا على جماعة أو طبقة بعينها (مثلما يدّعي K.MARX)، بل يعم ويشمل كل فرد في المجتمع. وعليه، فأسبابه ما هي إلا حصيلة التغيرات الثقافية التي تحدث وتتفاعل في الإطار العام.

ولكن، قبل التعرض لوجهة النظر المعيارية، لا بد من الإشارة إلى أن كلا من المدخلين في مناقشته لموضوع الإغتراب يكون قد كشف عن أحد وجوهه الشائعة على مستوى البحث الإمبريقي، وأن النظرة العلمية –بعيدا عن كل إيديولوجيا– لن تجد إلا أن تكامل بين الإتجاهين خدمة للموضوعية. وعليه، فالإغتراب نتاج لطبيعة البناء الإجتماعي وعلاقات الإنتاج فيه، ونتاج أيضا لطبيعة النظام المعياري الموجه للأنساق المختلفة والذي تتحدد في ضوئه التجاوزات والإنحرافات ومستويات الخلل الناجمة عن ذلك. على أن ما يتسبب في الإختلال يمكن رده إلى عوامل كثيرة أهمها تميز المجتمعات المعاصرة بدرجة كبيرة من التعقيد يعجز الفرد أمامها على فهم طرق انتظامها لما تمارسه عليه من ضغوط وضوابط، الأمر الذي يجعله غير قادر على تكوين الوعي الصحيح، أو أيضا تحول جماعات السلطة والنفوذ إلى جماعات مغتربة. وعلى العموم، فقد تناول ثلاثة من منظري النظرية الوظيفية بالدراسة العلاقة بين الإغتراب والرؤية المعيارية للنسق. يتعلق الأمر بكل من:

<u>1.2.2- إ.دوركايم وغياب العنصر المعياري:</u>

تتبع رؤية E.DURKHEIM للإغتراب من نتائج دراساته المستفيضة للامعيارية (الأنومي) المنبثقة هي الأخرى عما يسميه **<u>أزمة النظام</u>**، والتي مردها غياب التماسك المعياري الضابط لانتظام

الأنساق في المجتمع الصناعي الحديث. إن الأزمة –على حد تعبيره– ليست اقتصادية بقدر ماهي أخلاقية. فالإنتقال من التضامن الآلي، الذي كان يجسد التكامل والتجانس الإجتماعيين، إلى التضامن العضوي الذي يقوم على التخصص وتقسيم العمل تم بطريقة لم يراع فيها التمسك بالقواعد المنتظمة والتي يجب أن تكون معدة سلفاً لهذا النوع من النقلة التطورية السريعة والجذرية. والنتيجة كانت طغيان ***الفردانية*** و***الذاتية*** و***الأنانية*** كمظاهر جديدة باطولوجية على التساند والتآزر الذي عرفه الأفراد من قبل، والذي كان يؤطره الضمير الجمعي المشترك.

غير أن المعروف عن E.DURKHEIM أنه لم يعارض هذا التحديث أول الأمر، بالرغم من سلبياته، كونه كان مهتما بالبحث عن الإتساق في النمط الجديد المستحدث. لذلك، لم يكن يدعو إلى العودة إلى الوراء (التضامن الآلي) لأنه كان يرى في تقسيم العمل الكثير من الإيجابيات التي تزيد من تداخل الإعتماد وتبادل المسؤوليات والأدوار بين الأفراد، وتقوي الإعتماد العيني في المجتمع، بما يجعل من تقسيم العمل الضمير الجمعي الجديد للمجتمع الحديث. وإذا كان ينبه إلى أن سلبيات الإنتقال إلى التضامن العضوي تولد الإغتراب، فإنه كان يصر على أن ذلك مرحلي ولا يمثل إلا حالة لوضع مؤقت. لقد كان يعلن صراحة "إذا لم يكن التضامن العضوي على ما يرام، فلا يرجع ذلك إلى فقدان التضامن الآلي لوجوده (يقصد اضمحلاله وزواله) ولكنه يرجع إلى أن الأحوال الضرورية للتضامن العضوي لم تتحقق بكاملها. أما عن السؤال: كيف نوفر هذه الأحوال الضرورية لتجسيده ؟ فالإجابة هي بأن نتعلم كيف ننظم ونعدل ونوازن بين الوظائف المتباينة. إن المطلوب لتحقيقه هو إيجاد ترتيب وتنظيم متطور وملائم لتعيين العلاقات الطبيعية للوظائف، فالحياة الإجتماعية لا يمكن أن تستمر بدون صراعات، ومن ثم لا يكون دور التضامن الجديد طمسها وإلغاءها، ولكنه يأتي لتعديلها."[1]

إلا أن كشفه لمظهر باطولوجي آخر هو ***تقسيم العمل القسري*** الذي يفرض على الأفراد دونما مراعاة للمعايير الأخلاقية الأساسية جعله يتبنى موقفا مغايرا لرؤيته الأولى، يرفض البنية المعيارية للنظام الملازم للتضامن العضوي ويدعو إلى إحلال آخر مكانه يراعي القيم الأخلاقية المتأصلة في الأفراد والجماعات. وهنا لا يعد الإغتراب مسألة وقت أو قضية مرحلية وإنما خطرا يهدد استقرا ر البناء العام، وفي ذلك تأكيد على أن انحلال النظام المعياري القاعدي لكل نسق بنائي يؤدي حتما إلى الإغتراب – مؤقتا كان أو مستمرا كما يعتقد E.DURKHEIM–

1- السيد علي شتا، مرجع سابق، ص.88.

2.2.2- ر.ميرتون وغياب التكامل بين الوسائل والأهداف المشروعة:

إكتسب R.MERTON فكرته عن الإغتراب من رؤية E.DURKHEIM للأنومي، غير أنه قدم تصورا آخر لفكرة اللامعيارية، الشيء الذي جعل تفسيره للإغتراب يأخذ منحى آخر.

لقد حدد R.MERTON أول الأمر العناصر الأساسية التي تشترك فيها أغلب الأنساق الإجتماعية، حيث حصرها في نقطتين أساسيتين:[1]

+ مجموعة الأهداف والغايات والمصالح المقررة ثقافيا، أي التي اكتسبت شرعيتها بصفة رسمية لدى الأفراد، ودعمتها الأطر المعيارية نفسها.

+ مجموعة الأطر أو الأساليب المقبولة والمعترف بها كطرق لتحقيق الأهداف، ومن ضمنها الوسائل المشروعة.

غير أنه لاحظ أن الأبنية الإجتماعية تمارس ضغوطا على الأفراد، وأن حرصها على انتظام سلسلة الغايات والأهداف يلتزم بالشكل بعيدا عن المضمون، مما يجعل سلوكات أعضائها بعيدة عن الإنسجام والإلتزام بالقواعد المعيارية النظامية. وعليه، فالأنساق هي أول من يعتدي على التكامل المعياري، وهي المتسببة في الأنومي ومن ثم الإغتراب.

ويصر R.MERTON على أن تكامل النظام المعياري وبالتالي توحد الممارسات والسلوكات لا يتحقق إلا إذا قامت العلاقة بين الوسائل والأهداف على أسس سليمة. لذلك، فإن اختلال أحد طرفيها يؤدي بالضرورة إلى زيادة التركيز على الطرف الآخر وإهمال الثاني أو إقصائه من كل اعتبار، فتظهر الإنحرافات وتتفاقم إلى أن تسيطر الأنومي.

إن ضغط الأنساق البنائية (في المجتمع أو في التنظيم) على الأفراد للمشاركة في السلوك غير المفهوم أو المرفوض بالنسبة لهم يؤدي إلى درجة عالية من الإنحراف ويثبّت حالة الأنومي. وإذا كان الأفراد، كتحصيل حاصل، عرضة للإغتراب، إلا أن مستويات تعرضهم له في مثل هذه الظروف لا تكون بنفس الحدة لأنهم يحاولون التكيف مع الوضع بطرق مختلفة، وذلك ما دفع R.MERTON إلى تقصّي أنماط التكيف الممكنة، والتي تضمنت (05) أساليب هي:[2]

أ- المجاراة: يؤكد R.MERTON أن المجاراة التامة CONFORMITÉ لكل من الوسائل المنتظمة والغايات هي أسلوب التكيف الطبيعي والغالب على ممارسات الأفراد نظرا للتوازن الذي

1- أحمد النكلاوي، مرجع سابق، ص.89.

2- ROBERT. K .MERTON, OP. CIT., PP. 172-185.

يتحقق منها. لذلك، إعتبرها عاملا أساسيا للإستقرار، ومن ثم فغيابها يفتح المجال أمام الإستجابات الإنحرافية المكرسة للإغتراب والتي تمثلها الأنماط الأربعة الموالية.

ب- الإبتكارية INNOVATIONISME : إنه ذلك النوع من السلوك الذي يجاري الأهداف المشروعة لكنه يخرج عن الوسائل المنتظمة، حيث يعمل الأفراد على استنباط وسائل جديدة لانتهاك المعايير أو استخدام الأساليب المنحرفة لبلوغ غاياتهم، وذلك دليل على وجود نوع من المعاناة بداخلهم تترجمه الحالة النفسية المحبطة التي تعجز عن التخلي عن تحقيق الأهداف بواسطة الوسائل التي تقرها المعايير، لعدم قدرتهم على بلوغها بغير ذلك الإنحراف.

ج- الطقوسية RITUALISME: هو ذلك النوع من السلوك الذي يجاري الوسائل المنتظمة لكنه يفشل في تحقيق الأهداف أو التعامل مع ضغوطها، بمعنى أن الإستجابة تظهر في المجاراة الزائدة للتوقعات المعيارية. ويرى R.MERTON أن الإنحراف في هذا النمط يسببه نقص الشعور بالأمان في العلاقات التنظيمية، وليس سببه التوحد الأعمى مع المعايير (على شاكلة توحد البيروقراطي مع القوانين)، أو التعود القوي على الإنضباط والإنتظام. لذلك، يؤدي الإحباط المتكرر في التعامل مع الأهداف إلى اتباع الفرد المتكيف مع الطقوسية لأساليب عدم المجازفة والحذر الدائم والقمع الذاتي.

د- الإنسحابية ÉVASION: هو ذلك النوع من السلوك الذي يظهر في انسحاب أصحابه من كل التزام بالوسائل أو استهداف للغايات - شرعية كانت أو غير شرعية- بمعنى العجز التام عن تحقيق التكيف الإجتماعي بالرغم من وجودهم في النسق. إن هذا النوع من الإغتراب هو ما يمكن وصفه على حد تعبير R.MERTON ***بالتكيف مع ميكانيزمات الهروب*** التي تؤدي إلى العزلة ISOLEMENT. لذلك، فهو غير منتج ولا يخدم التغيير.

هـ- التمرد والثورة REBELLION: إنه ذلك النوع من السلوك الباحث عن وضع أهداف جديدة بوسائل قد تكون مختلفة، بحيث تكون المجاراة مغايرة تماما لما هو عليه الوضع الأصلي. وعليه، فهذه الإستجابة هي نتيجة للإغتراب عن كل من الوسائل والأهداف والمعايير السائدة، وهي تسعى في الواقع إلى التغيير الراديكالي أكثر من التكيف. لذلك، فالإنسحاب من البناء الإجتماعي لا يكون بالهروب والإعتزال، وإنما يقوده السعي إلى تكوين جماعات جديدة بإيديولوجيات مضادة.

ويؤكد R.MERTON أن ضحايا التناقض في العلاقة المختلة بين الوسائل والأهداف (في الأساليب السابقة باستثناء الرابع منها) لا يستوعبون في الغالب أسباب عجزهم أو فشلهم بالرغم من إدراكهم لقيمة الأهداف، وذلك هو الإغتراب بعينه.

3.2.2- ت.بارسونز وغياب التوحد مع المعايير النسقية:

إنبثقت وجهة نظر T.PARSONS للإغتراب من تصوره للأنومي وانهيار النظام المعياري، فقد أسس فهمه على ما أطلق عليه تسمية ***العملية المؤسسية النسقية*** التي توازن بين النظام من ناحية ومشاكله الوظيفية من ناحية أخرى. حيث يحدث إدماج أنساق الفعل والأنماط المعيارية والقيمية والثقافية للنظام في شخصية الفرد و في المجتمع، وعندها فقط يأخذ البناء المعياري شكله ومداه ومعناه الواسع والضابط للسلوكات والميولات، مع ضمان حد أدنى من المرونة يجعل من الممكن تكيف النظام مع التغيرات في المجتمع.

ويرى T.PARSONS أن مشكلة النظام "تنبثق من اختلال أو ضعف عملية ***الإستدماج*** تلك أو عدم تمامها، وتتجلى أساسا في عدم اكتمال التوحد مع المعايير التي يقرها أو يستند إليها، وهي الحالة التي تؤدي إلى ظهور الأنومي."[1]

وعليه، فإن التفاف الأفراد حول جملة المعايير التي تضبط أهدافهم وتحدد وسائلهم يعطي معنى لتصرفاتهم ويحد من تفشي الصراع والفوضى في النسق العام. وتسعى العملية المؤسسية عن طريق تبنيها لميكانيزمات الضبط المختلفة إلى ترسيخ النظام المعياري وجعله محصنا من قبل الفاعلين أنفسهم، وذلك بالإستنا د إلى جدول لتحديد الأولويات يرسم بدقة المسار الذي يجب أن يأخذه تحقيق الأهداف.

إن خطة للأولويات بهذا الشكل تعتبر ضرورية، بل هي شرط أساسي لتدعيم العملية المؤسسية المساندة للضمير الجمعي الموحد القائم على بناء معياري متكامل. وغيابها يعني - بحسب T.PARSONS- سيادة خبرة الإغتراب، لأن الآليات الدافعة إليها يوفرها البناء الإجتماعي بطريقة أو بأخرى.

1- أحمد النكلاوي، مرجع سابق، ص.96.

ثانيا/ أبعاد الإغتراب و علاقته بالعناصر التنظيمية:

1- أبعاد ظاهرة الإغتراب:

يجمع المهتمون والدارسون لموضوع الإغتراب من كلا التيارين، الديناميكي (الماركسي) والإستاتيكي (البنائي الوظيفي)، أن أبعاده تتجلى في (05) صور رئيسية يزداد تفاعلها المتبادل فيما بينها كلما زاد تقهقر وعي الأفراد بما يحدث في محيطهم (المجتمعي، والتنظيمي بالخصوص)، إلا أن ذلك لا يمنع من الإشارة إلى صور أخرى أكثر عمومية لكنها فاعلة، لأنها تحصر الخلل في سياقات ترتبط بشدة بالوجود الإنساني، في احتكاكه بالعالم الذي يعيش فيه.

1.1- كينيث كنيستون وصور الإغتراب الوجودي:

لقد أشار K.KENISTON إلى (04) أبعاد للإغتراب تتلخص فيما يلي:[1]

أ- النبذ الكوني: ويشير إلى فقدان الإيمان والإنفصال عن الله، ولما كان كل فرد يشكل لنفسه معنى للوجود وفق هواه بإضفاء صبغة مادية أو مصطنعة، يصبح الإطار العام فاقدا لقيمته الإجتماعية، وتتحول الذات الفردية الناقصة إلى مصدر الحقيقة الوحيد.

ب- الغربة الإرتقائية: وتتضمن معنى فقدان الفرد –خلال مراحل حياته- لروابط وعلاقات لا يمكنه أن يبعثها من جديد. ويُوَلِّدُ الحنين إلى الماضي والتطلع إلى المستقبل جدلا بين الإنفصال عن المعايير السالفة واستدماج المعايير الجديدة للمرحلة اللاحقة.

ج-الخسارة التاريخية: يحس بها المرتبطون برموز الماضي ومعانيه في معايشتهم لموجات التغيير العنيفة التي يقبلونها مرغمين. ومنطقيا يعتبر هذا البعد نتيجة متوقعة للذي سبقه بعد أن يقبل الفرد – طبعا- إستدماج معايير المرحلة الجديدة.

د- غربة الذات: يجسده فقدان الإتصال والإنسجام بين الذات الواعية والذات الفاعلة، ويظهر في صور السلوك غير الواقعي واللاواعي، وفي الفراغ والفتور والملل واللاحتواء واللاانتماء، وكلها تدفع الفرد إلى الشعور بأنه لم يعد له وجود.

1- أحمد النكلاوي، المرجع السابق، ص ص.98-99.

2.1- أدام شاف والصور الموضوعية والذاتية للإغتراب:

لقد تضمن تصنيف A.SCHAFF للإغتراب بعدين عريضين وردت تحتهما الصور الفرعية على هذا النحو:

أ-الإغتراب الموضوعي: يسود عندما تتحول منتجات الفرد -المادية و الفكرية- المشبعة لحاجاته إلى كيانات خارجية عنه تتحكم في إرادته وتجابه جهوده وتحاول السيطرة عليه. وتتمثل صور هذا النمط من الإغتراب في:

- الإغتراب الإقتصادي.
- الإغتراب الإجتماعي والسياسي.
- إغتراب العناصر الإيديولوجية.

إن اغتراب هذه المستويات هو الذي يولد ما يعرف بالتشيؤ * RÉIFICATION، حيث تتحول الأشياء التي ينتجها الأفراد إلى قوة طاغية، بسبب قيمتها العالية، بينما يتحول المنتجون إلى أشياء متداولة لا قيمة لها تقريبا.

ب- الإغتراب الذاتي: يعكس انفصال الفرد عن الأطر النسقية المحددة، كأن يغترب عن معاييره ومبادئه التي وضعها لنفسه، أو التي اكتسبها من أصوله وجماعة انتمائه. ويرى A.SCHAFF أن هذا البعد ينحصر في صورتين:

- الفئات والأفراد الذين يشكلون مجتمعا، جماعة، أو واقعا مستقلا بذاته.
- الإنسان ذاته (مستوى الأنا).

3.1- صور (أبعاد) الإغتراب الرئيسية:

هي تلك الأنماط الأكثر ارتباطا بظاهرة الإغتراب، ومحصلة تراكماتها وانعكاساتها على الأفراد في علاقتهم بالأنساق والبنى الإجتماعية التي يشتركون فيها.

1.3.1- العجز (فقدان السيطرة):

لقد استخدم K.MARX هذا النمط من الإغتراب ليصف به حالة الفرد العامل المندرج تحت النظام الرأسمالي، فكل ما يتعلق بالسلطة والقوة ووسائل الإنتاج هو بيد الطبقة البورجوازية المتحكمة، ولا يملك العامل إلا أن يبيع قوة عمله فيتحول إلى سلعة ثم يتشيؤ بالتدريج ليصبح عاجزا على فهم واقعه.

---

*التشيؤ= RÉIFICATION = CHOSIFICATION.

أما M.WEBER فقد وسع من أفق المفهوم عندما "عده ضربا من ضروب التوقع أو التصور، من جانب الفرد، بأن سلوكه الخاص لا يتيح له أن يقرر نوع المخرجات أو النتائج التي يتطلع إليها، أو أن بإمكانه أن يدعم أو يقرر الوسائل التي تساعده على تحقيق ما يريد."[1]

فضلا عن ذلك، فإن وضع الظروف العامة السائدة في الإعتبار والإلمام بخصائصها الموضوعية، التبادلية والمنعكسة، نتيجة تفاعل العلاقات وتداخلها يوفر مزيدا من المعطيات اللازمة لكشف هذا البعد. والنتيجة أن مستويات توقعات الأفراد لمسارات أفعالهم تتقرر وفقا لمقتضيات الظرف أو الوضع الذي ينشأ في كنفه الإحساس بفقدان السيطرة، ولمدى الإنحراف عن الثوابت التي يجسدها البناء المعياري، ولدرجة التناقض في معايير الفاعل نفسه.

وعليه، يصبح بعد فقدان السيطرة مكونا من جانبين أساسيين: "أولهما *سلب المعرفة* كمحصلة لغياب إدراك الفرد بالمعايير والمبادئ المشتركة والقيم والأولويات والأهداف، الشيء الذي يترتب عنه العجز عن تحقيق الإشباع الذاتي. وإن سلب المعرفة يعني فقدان القدرة على التنبؤ، لأنه (التنبؤ) مشروط بإدراك العناصر السابقة، حيث يؤدي غيابه المتزامن مع الضغوط الناتجة عن العجز على فهم كيفية انتظام الأحداث إلى حضور قوي للأهداف الخاصة وغياب تام لطرق الإنجاز الشرعية، وفي هذه الحالة يصبح الإنحراف أمرا متوقعا. والثاني *سلب الحرية* ، والمقصود حرية المبادأة والتنفيذ في علاقتها بالتفاوت بين توقعات الفرد للسيطرة، والشيء المتاح له منها فعلا.

ولقد ذهب R.BLAUNER إلى إبراز (04) أساليب لسلب الحرية في ميدان العمل الصناعي، وهي:[2]

- الإنفصال عن ملكية وسائل الإنتاج وناتج العمل.
- عدم القدرة على التأثير في السياسات الإدارية العامة.
- نقص السيطرة على أحوال الإستخدام.
- نقص السيطرة على عملية العمل المباشرة.

2.3.1- اللامعنى (فقدان المعنى):

هو نمط الإغتراب الذي يمثل المرحلة التالية لفقدان السيطرة والنتيجة المترتبة عليها. يظهر عندما تكون المستويات الدنيا من وضوح الرؤية للأحداث، الواجبة لاتخاذ القرارات بشأنها ولسير

1- أحمد النكلاوي، المرجع السابق، ص.101.

2- السيد علي شتا، مرجع سابق، ص ص.63-64.

العمل وانسجام المهام، غير متوفرة للفرد، الشيء الذي يجعل من إمكانية وضع التنبؤات للسلوك المستقبلي وكيفية التعامل مع تلك الأحداث أمرا غير متوقع. بتعبير آخر يعني "عدم القدرة على تحديد معنى أو هدف من العمل الذي يؤديه العامل، في علاقته بالعملية الإنتاجية ككل، ويأتي كنتيجة لعدم مشاركته في اتخاذ القرار."[1]

ولقد تضمن هذا البعد للإغتراب الوصف الذي قدمه K.MANNHEIM "لظاهرة تعاظم الإتجاه نحو العقلانية الوظيفية والإنهيار المصاحب للعقلانية الحقيقية (التكوينية) في ضوء ذلك، حيث ذهب في هذا الصدد إلى أنه كلما نظم النسق (المجتمع أو التنظيم) أعضاءه تبعا لأهداف محددة وبشكل عقلاني بالغ الحدة، كلما شهد النسق حالة من الإنهيار الموازي في القدرة على التصرف بذكاء في موقف ما من منطلق رؤية واستيعاب الفرد الذاتية لمعنى العلاقات المتبادلة بين الأحداث وميكانيزمات انتظامها."[2]

إن الفرد لا يعي الأحداث التي هو جزء منها لأنه يعجز عن تحديد المعايير الواجب تبنيها والإستناد إليها، حتى أنه يرى دوره وكأنه غير مترابط عضويا مع البناء الكلي للأدوار. وعندما يعجز عن السيطرة على الوضع يجد نفسه مرغما على الإمتثال للتخصص الشديد وصرامة الترشيد الموجه، فيصبح مكتسبا لفهم ميكانيكي لا يؤهله لوضع تصورات لما يمكن أن تتمخض عنه سلوكاته.

إن العمل بهذه الصورة يكون من دون معنى، ويدفع بالتالي الفرد إلى استبداله بتطلعاته الذاتية كأهداف بديلة. حينها يتحول العمل، بالإطار الذي يهيكله، إلى وسيلة لتحقيق غايات الذات الفردية.

3.3.1- اللامعيارية (فقدان المعايير):

يمثل هذا النمط الإغترابي حالة الأنومي نفسها التي اهتم بدراستها كل من E.DURKHEIM و R.MERTON. ولقد تم اعتبارها صورة من صور الإغتراب بالرغم من أنها تمثل السبب الرئيسي لظهوره لأن مظاهرها تستمر وتتطور، بعد انهيار النظام المعياري، في الإغتراب ذاته. فكما تم التعرض له سابقا، يكمن وراء الفوضى نظام معين تسير الأمور وفقه، والإغتراب في انتظام مراحله التطورية يغذيه استمرار ظهور المعايير السلبية الدخيلة وسيادتها في النسق (وتلك هي الأنومي) لأن غيابها معناه بداية استرجاع الوعي المفقود، وتوفر الإرادة لإعادة تأهيل البناء المعياري.

1- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص.92.

2- أحمد النكلاوي، مرجع سابق، ص.103.

واللامعيارية "هي الحالة التي يتوقع فيها الفرد بدرجة كبيرة أن أشكال السلوك التي كانت مرفوضة اجتماعيا أصبحت مقبولة الآن لإنجاز أية أهداف، بمعنى أن الأشياء لم تعد لها أية ضوابط معيارية، وما كان خطأ بالأمس أصبح صوابا اليوم والعكس، من منطلق إضفاء صبغة الشرعية على خدمة المصلحة الذاتية للفرد وحجبها عن قواعد وقوانين ونظم النسق الرسمية."[1]

إن اللامعيارية بهذا الفهم تجعل من الوسائل المشروعة غير فعالة، وعاجزة عن تحقيق الأهداف، أو أنها تستبدلها بأخرى انحرافية (الوسائل غير الشرعية) لبلوغ الغايات، أو تستعمل الوسائل الشرعية المتاحة لبلوغ أهداف لا يقرها النسق (تحريف الأهداف). وفي الحالات الثلاث، يفقد الفاعل الجدوى من فهم تكامل سلسلة الوسائل والغايات، ويتعرض بالتالي للإغتراب.

4.3.1- العزلة:

من المهم الإشارة إلى أن استخدام هذا المعنى للإغتراب لا يفيد معنى العجز أو فقدان القدرة على التكيف الإجتماعي ضمن الأنساق البنائية المختلفة في المجتمع، إنما يصب في الشعور باللاأمن والشك التي أصبحت تميز الروابط والعلاقات الكثيفة والمعقدة، وما يقابلها من مخاوف وحذر في قبول الإنتماء إليها والإنسجام مع تشكيلة الرموز والمعايير التي تؤسس لها.

إن العزلة تعني "سوء تكامل العلاقات الشخصية ونقص المشاركة الودية في حياة الجماعة، أي تغير الفرد من عضو في جماعة متماسكة بمعاييرها الموجهة إلى كيان مبتعد عن كل كيان آخر. ويرى R.BLAUNER أن العضوية (عكس العزلة) تشير للإلتزام والترابط مع العمل – أدواره ومسؤولياته- والولاء للمجتمع الصناعي ومراكزه. أما العزلة، فتعني أن العامل لا يشعر بالإنتماء والولاء للعمل، كما أنه يكون غير قادر، وغير مكترث أو مهتم بأهداف التنظيم. لذلك، يعتبر أن التنظيمات الصناعية تكون متكاملة معياريا عندما يوجد إجماع بين قوة العمل والإدارة على أهمية تجسيد ***الإعتمادية*** بينهما."[2]

وتتناسب العزلة كنمط للإغتراب الكامل مع طرق التكيف التي أشار إليها R.MERTON والمتمثلة في ***الإنسحابية*** و ***التمرد والثورة***، حيث يقرر الفرد المغترب في الأولى خيارا وهدفا واحدا هو الهروب من الواقع، ويثور في الثانية للتعبير عن رفضه لوضعه السيئ فيعمل بالتالي على تكريس واقع جديد ينطلق من تبني الفكر المضاد.

1- أحمد النكلاوي، المرجع السابق ، ص ص.104-105.

2- السيد علي شتا، مرجع سابق، ص ص.97-109. (بتصرف)

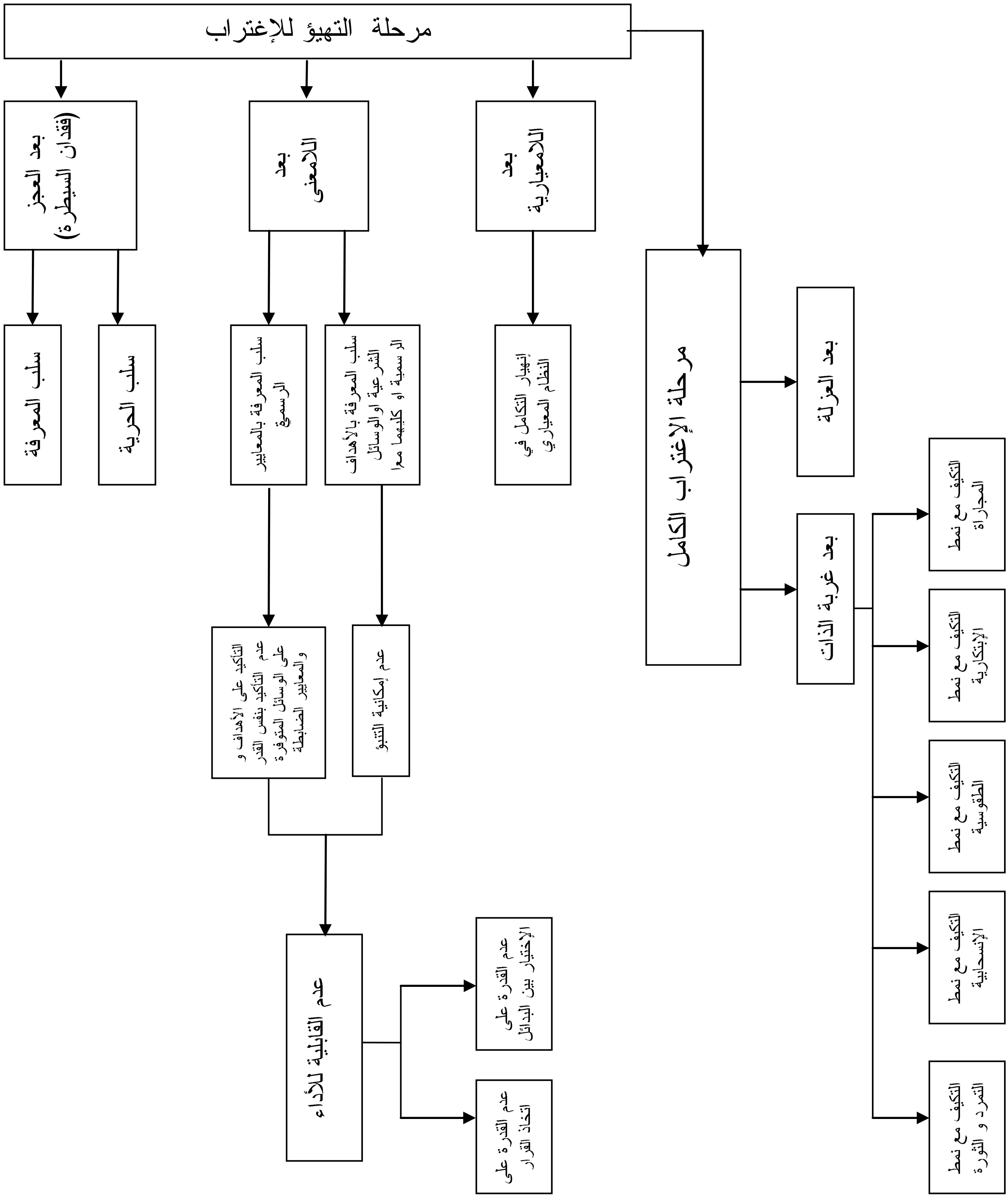
5.3.1- الغربة الذاتية (النفسية):

يمثل هذا النمط حصيلة الصور الأربعة السابقة للإغتراب، فمن وجهة نظر التحليل السوسيولوجي، تمثل أنماط: فقدان السيطرة (العجز) واللامعنى واللامعيارية مراحل التهيؤ للإغتراب، فضعف القدرة على فهم ميكانيزمات سير النسق والعلاقات فيه، الذي يصاحبه العجز عن تحديد الأهداف وبالتالي التنبؤ بالحوادث والسلوكات في المستقبل يفقد الفرد الإحساس بمعنى العمل والجهود التي يقدمها للتنظيم، والإشباعات التي يمكن أن يحققها من ذلك. وبالتزامن مع الإنهيار المستمر للنظام المعياري واستبدال القواعد فيه بأخرى انحرافية على نحو مقصود، وشيوع ذلك، يصبح الفرد معزولا في قلب النسق الذي ينتمي إليه. وهنا بالضبط، يتجلى الإغتراب في أولى صوره الأكيدة، حيث يتطور ليعم الذات الفردية وتلك هي غربة الذات.

"إنها شعور الفرد بعدم القدرة على التواصل مع نفسه ومع الآخرين، وإحساسه بالإنفصال عما يرغب أن يكون عليه حاله، والواقع الذي يعيشه، كون أن ظروف هذا الواقع لا تشجعه بل تمنعه من التقدم إلى الأمام."[1]

ويمكن تلخيص المراحل التطورية لظاهرة الإغتراب في النسق التنظيمي بواسطة الشكل الموالي:

1- أحمد النكلاوي، مرجع سابق، ص.107.



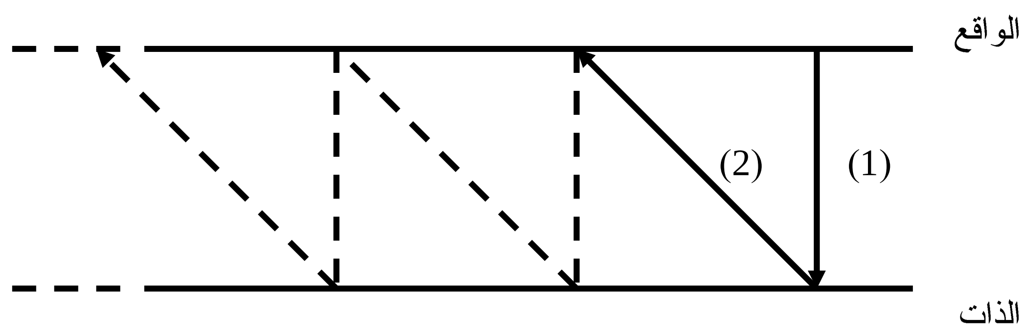
<u>المخطط(19) _يوضح كرونولوجيا تعاقب مراحل الإغتراب في النسق التنظيمي.</u>

المصدر: إنجاز شخصي بالإعتماد على عدة مراجع.

2- الطبيعة التراكبية والتراكمية لأبعاد الإغتراب:

لقد أجمع المنظرون والدارسون لموضوع الإغتراب أن تجلياته تخص الفرد والنسق على السواء، وأن الأبعاد الثلاثة الأولى – أخذا في الإعتبار الترتيب أعلاه- تهيؤ له لأنها تسلب من الفرد معرفته بالكيانا ت المحيطة به، وتسلبه معنى وجوده ودوره فيها، وانتمائه لها، وتضعف التزامه بالمعايير الأصلية التي يلغيها النمو المطرد للمظاهر الإنحرافية بما يدفع في الأخير إلى الإغتراب التام الذي يكرسه البعدان الرابع والخامس.

إن الإغتراب بهذا التطور المرحلي الذي تؤمنه أبعاده يشكل نوعا من العلاقة التبادلية المرَضية (الباطولوجية) بين الذات الفردية (التي تتبع نمطا معينا تؤطره أشكال الفعل والسلوك والمرجعيات المعيارية الذاتية التي يحتكم إليها، وكذا ظروف البيئة المحيطة)، وبين النمط الذي يتبناه النسق (التنظيم مثلا). ففي الحالات العادية، يرسّب الواقع الإجتماعي للنسق أصنافا من الخبرة في الذات الفردية تتبلور في طريقة التعامل والسلوك مع مختلف المتغيرات إلى أن تصبح الموجه الأساسي لها، وليس ذلك إلا حصيلة رد فعل إستدماج الخبرات المتراكمة في الذات، واستخدامها في عملية الإسقاط على الواقع. ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



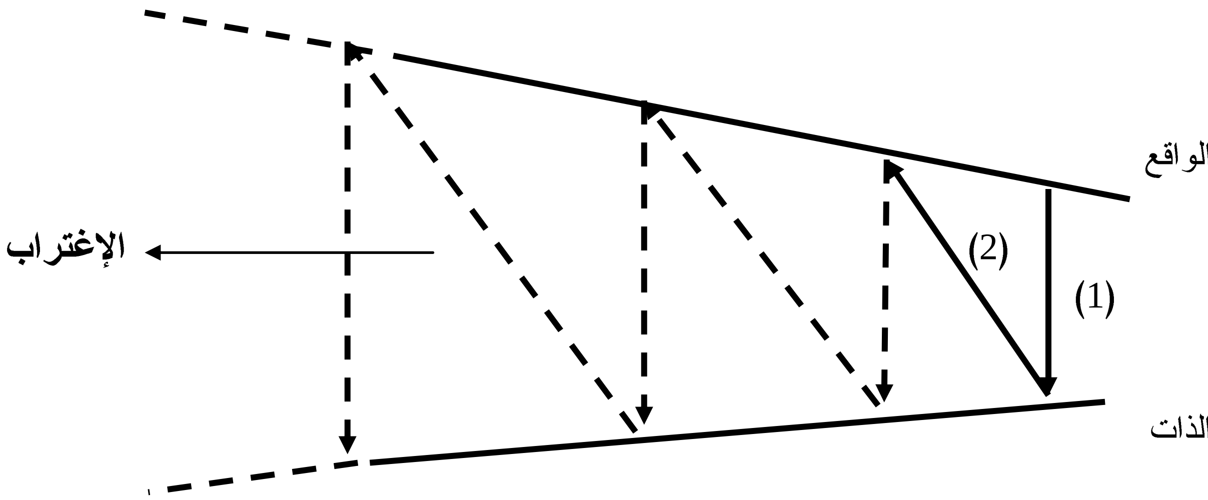
1- سقوط الواقع على الذات.

2- تبني الذات للواقع الساقط عليها.

المخطط (20) يوضح مسار استدماج الذات للخبرات المتراكمة في النسق غير المغترب.

المصدر: أحمد النكلاوي، المرجع السابق، ص.108.

أما في حالة الإغتراب فإن ترسب الواقع الزائف أو المشوه في الذات يحدث نوعا من الإستهجان والرفض الذي يضعف كلما ازداد اتساع الفجوة بين الذات والواقع، بمعنى أن الفشل في مقاومة الوضع الجديد، غير السليم، يؤدي إلى التعامل مع الظروف وفق إملاءاتها من دون فهم ملابسات الحوادث، ما دام الفرد عاجزا عن توفير البدائل، وذلك ما يقود مباشرة إلى الإغتراب كما هو موضح في الشكل:



1- سقوط الواقع على الذات.

2- عجز الذات عن رفض الواقع الساقط عليها.

<u>المخطط (21) يوضح مسار استدماج الذات للخبرات المتراكمة في النسق المغترب.</u>

المصدر: إنجاز شخصي بالإعتماد على: أحمد النكلاوي، المرجع السابق، ص.108.

<u>3- الإغتراب في العمل وعلاقته بالعناصر التنظيمية:</u>

تظهر تداعيات الإغتراب الناتجة عن العمل في التنظيمات الصناعية بصفة خاصة، وإذا كان قد تم (في العنصر السابق) توضيح المسار الذي يأخذه تبني الذات للواقع المغترب (المشوه والزائف) الساقط عليها، وجملة ردود الفعل المترتبة عن جدلية إستمرار العلاقة التبادلية بينهما، فلا بد من التطرق إلى المنحى الذي يأخذه تطور الثنائية: ***<u>الواقع (فعل) – الذات (رد الفعل).</u>***

إن الإغتراب، في الحقيقة، يأخذ نوعا من الإنتظام المرحلي الثلاثي الذي يبدأ عندما "يقوم الفرد العامل في الورشة أو في الإدارة بتكييف ذاتيته مع شروط وظروف الأداء، بجعلها أكثر موضوعية لمقابلة الإحتياجات الإنتاجية (الصناعية أو الإدارية) من منطلق أن العمل داخلي، ولا بد من إخراجه ليتوافق مع منظومة التشغيل الخارجية عن العامل، وتلك هي المرحلة الأولى PHASE DE L'OBJÉCTIVATION التي يسود فيها تكامل النظام المعياري، والتوجيه الإرشادي، والرضا عن الإشباعات المحققة. إلا أن حدوث الخلل المعياري (الأنومي) نتيجة الإنحراف عن القواعد والأهداف التنظيمية، وسلب الإرادة والحرية والقرار لصالح جهة بعينها، يدفع إلى جعل أهمية الفرد (العامل أو الإداري) تتراجع لصالح ما يقتنصه التنظيم من مخرجات جهوده الإنتاجية، التي مهما بلغت من الكفاءة والفعالية، فإن ما يحصله من سلطة على العملية الإنتاجية أو الإدارية وما يقابله من الإرضاءات غير ذي مغزى على الإطلاق، وتلك هي المرحلة الثانية PHASE DE L'OBJÉCTIFICATION التي يصبح فيها الفعل المنتج شيئا مستقلا عن صاحبه، ليس في متناوله بل هو في أيدي جهات أخرى. ولا يحدث الإغتراب L'ALIÉNATION (المرحلة الثالثة) إلا عندما يغدو الفعل المنتج المستقل مسيطرا تماما على صاحبه، لأنه يكون موجها بالضغوط المدعمة بالمظاهر الأنومية الإنحرافية التي تشجع عليها الجهات النافذة في التنظيم."[1]

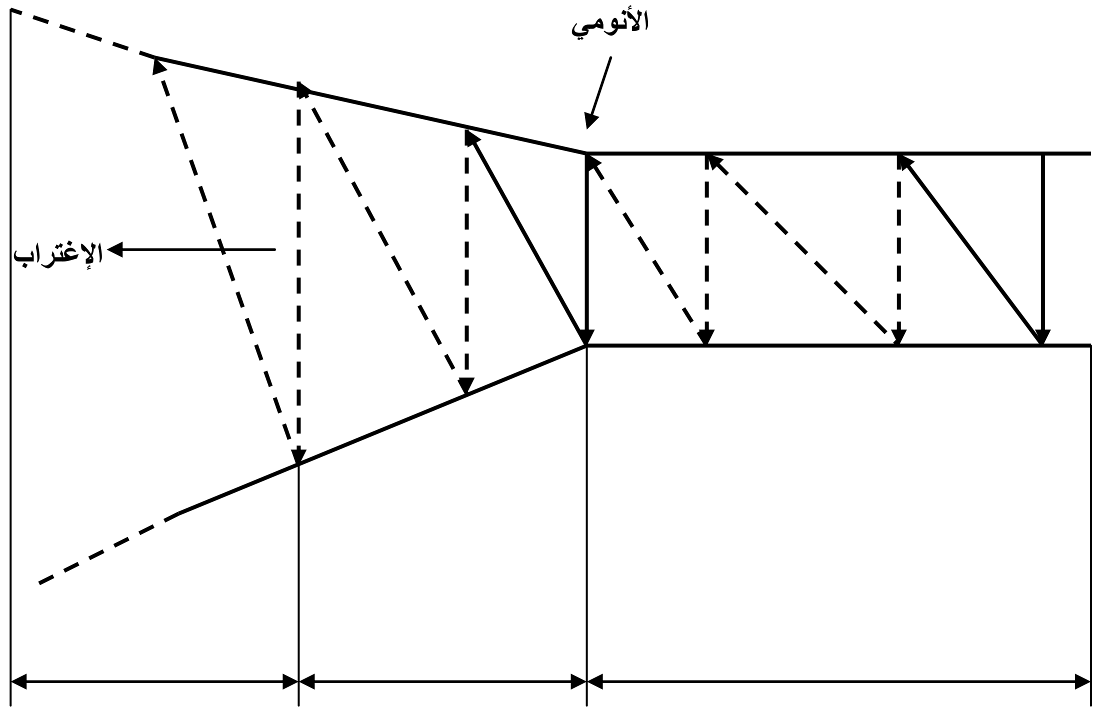
إن الفرد لن يجد، على هذا النحو، إلا أن يقبل الوضع الذي هو عليه، أو أن يتكيف معه وفق ما أشار إليه R.K.MERTON، وذلك بالضبط ما يحدث على مستوى جهاز إدارة الموارد البشرية، وما يعانيه المتخصصون فيها داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث يبدو وكأنها تكيفت **بالإنسحاب من أداء مهمتها الأساسية.**

وعلى العموم، فإن "الفرد المغترب في النسق المغترب يعتاد على التصرف مع خبرة الإغتراب، بل ويضفي عليها الشرعية، الشيء الذي يجعله مدعما للوظيفة ***مُغْتَرِبٌ / مُغَرِّبٌ*** للأنساق التنظيمية ***المُشَيِئَة / المُشَيَّأة*** ."[2]

1- FRÉDÉRIC VANDENBERGH, UNE HISTOIRE CRITIQUE DE LA SOCIOLOGIE ALLEMANDE : ALIÉNATION ET RÉIFICATION, TOME 1, LA DECOUVERTE / M.A.U.S.S., PARIS, 1997, P.74.

2 -IBID, P.39.

وعليه، يتطور المخططان السابقان (20) و(21) ليصبحا على النحو التالي:



<u>المخطط (22) _يوضح مسار استدماج الذات لخبرات المراحل المتعاقبة المؤدية للإغتراب في النسق التنظيمي.</u>

المصدر: إنجاز شخصي مستوحى من تكامل المخططين السابقين.

<u>1.3- علاقة الإغتراب بالسلطة التنظيمية:</u>

لقد كشفت العديد من البحوث والدراسات عن وجود علاقة بين الإغتراب عن العمل وعلاقات السلطة وتوزيعها في التنظيم، وذلك لدورها البارز في تحديد العلاقات الإجتماعية، لخدمة التماسك بين العاملين من جهة، والتكامل الوظيفي والعملياتي فيما بين الأنساق (الوحدات) الفرعية من جهة أخرى.

وإذا كان"الإشتراك التام في السلطة أو الإنضواء تحتها يقتضي أن يتحمل الجميع مسؤولياته، وأن يستعمل المخول بها القوة الملزمة في إطارها الشرعي، فإن الأوتوقراطية وما توظفه من سلطوية لتمكين احتكار قلة من الأفراد للسلطة، تعفي هؤلاء من تحمل المسؤوليات والتبعات اللازمة لتوجيه

وظبط أنشطة التنظيم (في حين أن غالبية الأفراد الآخرين يتحملون التبعات والمسؤوليات دون أن يكون لهم أي نصيب يذكر من السلطة، حتى بالنسبة لتقويم ما يقومون به من أعمال).

إن السلطوية تعمل على توسيع هوة الإنفصال بين العاملين والمستويات الإدارية الأعلى، فيزداد اغترابهم عن أنشطة التخطيط، واتخاذ القرار، والتنفيذ، والمشاركة بالفكر والرأي، وعن الإنتاج والسيطرة عليه، فضلا عما يكون من تباعد بين تلك المستويات ومثيلاتها كلما صعدنا في الهرم التنظيمي. ومثل هذا الوضع يؤدي إلى سيطرة أفراد على السلطة، وتضييقها فيهم بحكم المكانة والمركز الإجتماعي."[1]

2.3- علاقة الإغتراب بالبناء والضبط التنظيميين:

لقد تبين أيضا وجود علاقة قوية بين الإغتراب في العمل وطبيعة البناء التنظيمي، بمعنى أن النمط البنائي العام للتنظيم وكيفية تداخل عناصره وعلاقاته بإمكانها أن تؤثر على الأفراد العاملين بما يدفعهم إلى التعرض لخبرة الإغتراب. حيث تشير المعطيات مباشرة إلى عملية اتخاذ القرارات، أين تكون العملية محصورة في يد قلة من البيروقراطيين المتربعين على عرش التنظيم، وفي ذلك تدعيم لسلطاتهم وقوتهم على حساب المستويات الدنيا وأعضائها.

أما فيما يتعلق بالضبط التنظيمي والذي توفره الأساليب البيروقراطية التقليدية، عن طريق استخدام الوسائل الضاغطة الداخلية والخارجية، فيرتبط بطبيعة بناء النسق العام -هو الآخر- ونوع السلطة فيه. وعليه، فدرجة الإغتراب تتناسب طرديا مع شدة الضغوط التي يطبقها الضبط الإجتماعي على الأفراد في التنظيم من أجل الحفاظ على السلطة وتدعيم ممارساتها القائمة، بالإرتكاز على الرقابة كفعالية هي في الحقيقة مُغَرِّبَة.

ولقد كشف HOWARD BAUMGARTEL عن وجود ثلاثة أساليب للإشراف والرقابة على أساس معدل التفاعل ودرجة التأثير في صنع القرار، وهي:[2]

أ- الأسلوب التوجيهي: معدل التفاعل فيه منخفض كما أن صنع القرار يتم بواسطة المشرف (من طرف واحد فقط).

ب- أسلوب المشاركة: معدل التفاعل فيه عال، ويتم صنع القرار بتعاون المشرف مع الطرف الآخر.

1- السيد علي شتا، مرجع سابق، ص ص.255-256.

2- نفس المرجع ، ص.287.

ج- أسلوب حرية العمل: معدل التفاعل فيه منخفض، لكنه معاكس في الإتجاه للأسلوب التوجيهي، حيث أن معظم القرارات يصنعها الطرف الآخر (العامل).

ولقد ثبت أن التفاعل المتبادل بين المشرف والعامل يدل على التزام هذا الأخير بالقواعد والنظم المعيارية، أي بمعنى آخر استجابته للضبط التنظيمي، الشيء الذي يجعل درجة الإغتراب متدنية. غير أنها ترتفع في الأسلوب التوجيهي، وتكون متوسطة في النمط الرقابي القائم على أسلوب حرية العمل.

الفصــل السادس

الإجراءات المنـهجية للدراسة

*** تمهيـــــد**

أولا: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني.

2- المجال الزماني.

3- المجال البشري.

ثانيا: المنـهج المستخدم في الدراسة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

1- الوثائق والسجلات.

2- الملاحظة.

3- الإستبيان (الإستمارة).

4- المقابلة.

رابعا: عينة الدراسة:

1- طريقة اختيار العينة.

2- خصائص العينة.

*** تمهيـــــد:**

تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة في البحوث السوسيولوجية، فهي وحدها القادرة – بدقة– على كشف تفاصيل الواقع المدروس، وبالتالي تقييم مدى صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث وارتكز عليها، بمعنى تأكيدها وتعميمها على الظواهر المتشابهة في الزمان والمكان، أو دحضها وتفنيدها إذا لم تتحقق، أو شابتها عيوب في الواقع الميداني.

وإذا كان إنجاز العمل الأكاديمي يشترط أن تكون الدراسة الميدانية على ارتباط مباشر بما تم عرضه من معلومات وتفاصيل إبستيمولوجية في الجانب النظري من البحث، فإن لها العديد من الإجراءات التي على الباحث أن يوظفها ليضمن ذلك التواصل المطلوب والتوحد الضروري الذي من شأنه أن يحقق تكامل العمل وتجانسه على جميع الأصعدة العلمية والميثودولوجية.

وعليه، يأتي هذا الفصل لعرض تلك الإجراءات التي اعتمدها الباحث للإنتقال بالبحث من المستوى النظري التجريدي إلى المستوى الواقعي التطبيقي، بالتركيز على أهم المحاور الأساسية والمتمثلة في مجالات الدراسة، وطبيعة المنهج المستخدم، والأدوات المعتمدة في جمع البيانات من الواقع المدروس، وعينة الدراسة: طريقة اختيارها وخصائصها.

أولا/ مجالات الدراسة:

تم احتواء الدراسة الميدانية في ثلاثة (03) مجالات تمثل، في الحقيقة، الأبعاد الممكنة للإحاطة بكل عمل بحثي أكاديمي من هذا النوع، هي: المجال المكاني (والذي يخصص عادة للتعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة)، المجال الزماني (والذي يخصص لعرض المراحل الزمنية التي استوفتها الدراسة الميدانية)، وأخيرا المجال البشري (والذي يختص بعرض المعلومات الإحصائية عن مجتمع الدراسة المتمثل طبعا في عمال المؤسسة من مختلف الفئات السوسيو– مهنية).

1– المجال المكاني:

لقد تم اختيار وحدة إنتاج الإسمنت لحامة بوزيان "جواد الطاهر" والمعروفة باسم شركة الإسمنت لحامة بوزيان SOCIÉTÉ DU CIMENT HAMMA BOUZIANE (SCHB)

لإجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة، حيث تعد – في الأصل- واحدة من خمس (05) منشآت إنتاجية تقع كلها بشرق البلاد وتشكل مجتمعة المؤسسة الأم المعروفة باسم المؤسسة الجهوية للإسمنت للشرق (ERCE) الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية "بالما" قسنطينة.

وتعتبر الــ ERCE في الواقع شركة ذات أسهم، يبلغ رأس مالها الإجتماعي 15.000.000.000,00 دج (15 مليار دينار جزائري)، وتضم بالإضافة إلى وحدة حامة بوزيان:

+ وحدة إنتاج الإسمنت بحجار السود (SCHS) بسكيكدة.
+ وحدة إنتاج الإسمنت بعين الكبيرة (SCAEK) بسطيف.
+ وحدة إنتاج الإسمنت بالماء الأبيض (SCT) بتبسة.
+ وحدة إنتاج الإسمنت بعين توتة (SCAT) بباتنة.

1.1- بطاقة تاريخية وتقنية عن المؤسسة مجال الدراسة:

وعن الفترة التاريخية التي ظهرت في خضمها شركة الإسمنت لحامة بوزيان، فتعود لسنة 1974م حين أقدمت الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) SOCIÉTÉ NATIONALE DES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION على اعتماد الشركة الفرنسية المتخصصة EREUSOT LOIR لإنجاز مشروع اقتصادي استثماري جديد يتمثل في وحدة لإنتاج الإسمنت بقسنطينة، بعد أن أوضحت الدراسات التقنية توفر المادة الأولية بكميات معتبرة. وقد حددت مدة الإنجاز بــ (35) شهرا، وخصصت له أغلفة مالية ضخمة – بحجم المشروع طبعا- بلغت عند التسليم حدود 820.000.000,00 دج.

وقد بدأت عملية التصنيع التجريبية في شهر فيفري من عام 1982م بقدرة إنتاجية سنوية تعادل (01) مليون طن (لم تتحقق أبدا منذ إنشاء المصنع)، وكان الإنتاج أول الأمر لصالح الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC)، إلا أنه وفي شهر نوفمبر من عام 1983م، تم تدشين – وبصفة رسمية- وحدة قسنطينة، وأطلق عليها إسم الشهيد "جواد الطاهر".

ولقد تم بموجب المرسوم رقم 33382 المؤرخ في 30 أكتوبر 1988م، ضم الوحدة إلى المؤسسة الأم (ERCE حاليا) والتي خرجت بدورها من الــ (SNMC) بعد تقسيمها إلى مؤسسات أصغر في إطار الإصلاحات الإقتصادية التي عرفتها تلك الفترة.

لقد تم إنجاز وحدة إنتاج الإسمنت "جواد الطاهر" على بعد (09) كيلومترات شمال مدينة قسنطينة، على أرض ترتفع بــ (525) مترا عن مستوى سطح البحر، وعلى إجمالي مساحة تقدر بــ

(29) هكتارا. وهي تقع بالتحديد بين دائرة حامة بوزيان وبلدية ديدوش مراد بالقرب من الطريق الوطني رقم (03)، الشيء الذي جعل من الوحدة أكثر قدرة على الإستفادة من شبكة الإتصالات بخطوطها الثلاثة (البرية، البحرية، والجوية)، فهي قريبة من ميناء سكيكدة بحكم تواجدها على الطريق الوطني رقم (03) الرابط بين قسنطينة وسكيكدة، وقريبة أيضا من خط السكة الحديدية الرابط بالأخص بين ولايات قسنطينة، سكيكدة، عنابة، وجيجل (وما يصدق على الخط الحديدي يصدق على الطريق البري)، وغير بعيدة عن مطار محمد بوضياف الدولي (وإن كان استعمال الخط الجوي قلما يتم اللجوء إليه لأغراض نقل البضاعة المنتجة).

من ناحية ثانية، تجدر الإشارة إلى أن مكان تواجد الوحدة الإنتاجية روعي في اختياره – وقد تمت الإشارة إلى ذلك أعلاه – القرب من مكان توفر المادة الأولية. وعليه، فالمصنع يقع على بعد (02) كلم فقط من منجم جبل صالح الذي سيضمن تموين الوحدة على مدى (50) سنة قادمة بالمواد الأساسية المستخرجة من موقعين، أحدهما يضم احتياطيا للكلس (CALCAIRE) يتربع على مساحة (129) هكتارا، والآخر لمادة الصلصال (ARGILE) مساحته (138) هكتارا.

أما عن نقل المادة الأولية إلى الأفران فيتم بإحدى طريقتين، إما عن طريق البساط المتحرك TAPIS ROULANT إنطلاقا من المنجم، أو بواسطة شاحنات الوزن الثقيل.

ولتصنيع الإسمنت، تحتاج الوحدة لمدخلات أخرى من نوع مختلف، فهي بحاجة إلى طاقة كهربائية عالية، لذلك يتم تغذيتها بخط كهربائي عالي التردد، تقدر طاقته بــ (60) كيلوفولط، كما تحتاج إلى كميات كبيرة من الغاز الطبيعي لتغذية أفران المصنع (لذلك فهي تستفيد من أنبوب غاز مباشر)، وكميات أكبر من الماء حيث يتم تزويد الوحدة به من منبع حامة بوزيان بطاقة ضخ تبلغ 1000م^{3} /سا.

وفيما يتعلق بالمنتوج، تختص شركة الإسمنت لحامة بوزيان بإنتاج مختلف الأصناف المطلوبة في السوق الوطنية، وعلى رأسها CAP2، CAP 400، و CRA 3255 بمتوسط قدرة إنتاجية يبلغ (3000)طن يوميا، ويوزع المنتوج المصنع في إحدى صورتين: دون تغليف EN VRAC (حيث يعبأ في حاويات الشاحنات المقطورة أو حاويات السكة الحديدية)، أو معبأ في أكياس زنة (50) كيلوغرام للكيس الواحد.

وعلى اعتبار أن الإسمنت من المواد الأساسية الأكثر استهلاكا في أي مجتمع معاصر، تسعى الشركة إلى ضمان الــ (3000) طن المنتجة يوميا على الأقل، حتى تساهم في سد حاجيات السوق الوطنية التي تعرف زيادة كبيرة في الطلب يوما بعد يوم، وبالتالي المساهمة في إنعاش الإقتصاد

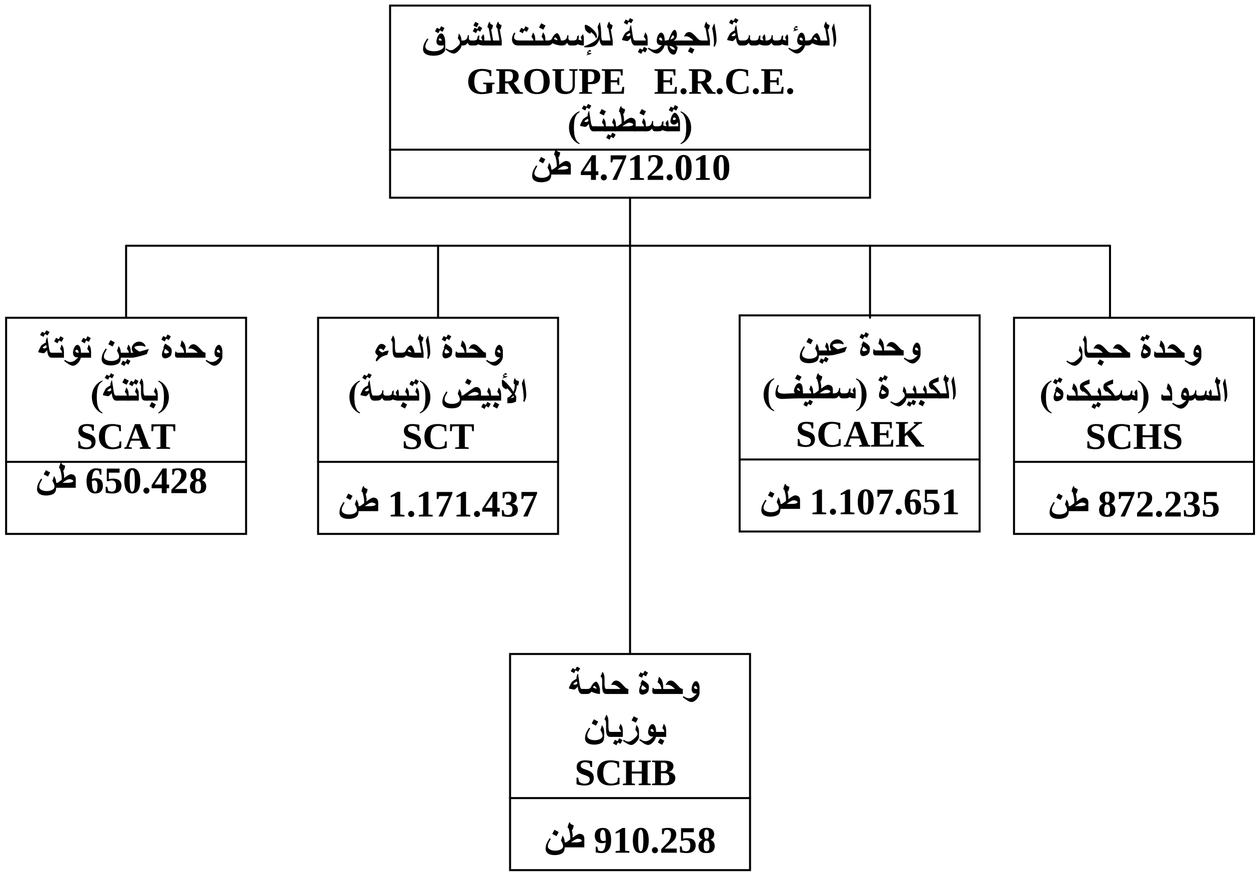
الوطني وتنميته. إن ذلك ما يبدو جليا من خلال الأهداف المعلنة من قبل الشركة والتي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القليلة القادمة، والمتمثلة في:

- وضع برنامج مدروس ومتابعته لامتلاك تجهيزات جد متطورة تمكن من زيادة حجم الإنتاج وتلبية الطلبات المتزايدة للزبائن.
- التقليل من تكاليف الإستغلال للحصول على أقل سعر تكلفة.
- العمل على تحسين المنتوج وإعطائه جودة مميزة تتناسب مع المواصفات الدولية.
- خلق الإكتفاء الذاتي الداخلي على مستوى السوق المحلية.
- التعهد بالإلتزام بمسار الجودة والمطابقة مع مقتضيات مقياس ISO 9001/2000 والذي في إطاره تلتزم الشركة بتجسيد ما يلي:

+ توفير منتوج مطابق للمقاييس.
+ إرضاء الزبون من خلال الإلتزام بتوفير الكميات المطلوبة، والإلتزام بآجال التسليم.
+ الإنصات لملاحظات الزبائن والأخذ بآرائهم البناءة.
+ التحسين المستمر لأنظمتها التسييرية صناعية كانت أم إدارية.
+ تكوين وتحفيز الموارد البشرية وإعدادها لتحمل المسؤوليات.
+ توفير كل الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف المسطرة وترشيد (عقلنة) التسيير.

2.1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة:

قبل التعرض بالتفصيل للهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت لحامة بوزيان (SCHB)، لا مانع في إعادة التعرض – بواسطة مخطط توضيحي- لهيكل مجمع (ERCE) قسنطينة (المؤسسة الأم) والذي يضم، مثلما تم التطرق له سابقا، خمس (05) وحدات إنتاجية موزعة على ولايات من شرق البلاد. وسيكون المخطط مدعما بإحصائيات تخص كمية الإنتاج المحققة لغاية تاريخ 31 ديسمبر 2007، علما أنه وإلى غاية إجراء الدراسة الميدانية، فقد بلغ رأس مال شركة الإسمنت لحامة بوزيان (SCHB) 2.200.000.000,00 دج والرقم في ارتفاع مستمر.



المخطط (23) يوضح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الجهوية للإسمنت للشرق E.R.C.E.

أما عن الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت لحامة بوزيان (SCHB) فهو يضم مديريتين رئيسيتين هما:

- المديرية العامة للوحدة.
- المديرية التقنية.

وللإشارة، فإن المديرية العامة للشركة تقع على بعد (100) متر من موقع الوحدة الإنتاجية عكس المديرية التقنية التي يتواجد مقرها داخل الوحدة، حيث تحتل بناءا غير بعيد عن المصنع. وعليه، نجد مكتب رئيس الموارد البشرية في المديرية العامة، أما مكتب رئيس دائرة الموارد البشرية فنجده داخل المديرية التقنية.

1.2.1- المديرية العامة للوحدة:

توجد طبعا في قمة الهرم التنظيمي، تتفرع عنها المديرية التقنية بمختلف دوائرها، أعضاؤها هم مدير الشركة ومجلس إدارته ومدير الوحدة، ولها مصلحتان تتبعانها مباشرة هما: السكرتاريا (الأمانة العامة)، وتهتم بمختلف المراسلات الإدارية المتجهة من وإلى المديرية العامة، وبعملية تسجيلها وحفظها؛ ومصلحة المنازعات، التي تختص بالجانب القانوني حيث تتدخل عند ظهور نزاع مع الطرف الداخلي (العمال) أو الطرف الخارجي (الزبائن).

أما مدير الوحدة، فتتلخص مهامه فيما يلي:

- السهر على تطبيق السياسة العامة للوحدة.
- تسطير المخططات السنوية الخاصة بالإنتاج ووضعها في متناول دائرة المالية لتنفيذها (بعد الحصول على تأشيرة المجمع) والسهر على التنفيذ خطوة بخطوة.
- إعداد توقعات الميزانية للوحدة.
- السهر على إعداد حصيلة حسابات النتائج ووثائق التخليص للوحدة.
- السهر على إعداد تقارير النشاط لكل فترة والتأكد من وصولها إلى المديرية العامة للمجمع في الآجال المحددة.
- تسيير أملاك الشركة.
- السهر على تسيير موارد المؤسسة المادية والبشرية وفق ما تقره النصوص التنظيمية والتشريعية المعمول بها، والوقوف على التطبيق الصارم للأوامر الصادرة عن المديرية العامة للمجمع.
- السهر على خلق علاقات ودية مع السلطات المحلية والتنظيمات العمومية والخاصة، خدمة لصورة المؤسسة، وتكريسا لفلسفتها المشجعة للتفتح على المحيط الخارجي.

2.2.1- المديرية التقنية:

مهمتها الأساسية مراقبة نشاطات جميع الدوائر والمصالح التي تكون على علاقة مباشرة بالجانب التقني (بالنظر إلى تخصص الوحدة الذي هو صناعي بحت)، ثم توجيه وتنسيق جهود كل منها خدمة للهدف العام. وتتفرع عنها مصلحتان و (09) دوائر. حيث تقوم مصلحة الإعلام الآلي بصيانة الحواسيب على مستوى الوحدة، وصيانة الشبكة الداخلية (الأنترانت) التي تربط الدوائر ببعضها البعض، واستحداث أو ترقية برامج حاسوبية لفائدة مصالح الوحدة تتعلق خاصة بالمناهج الصناعية،

وتسيير الإنتاج GESTION DE LA PRODUCTION (وذلك من بداية العملية الإنتاجية إلى غاية انتهائها)، وتسيير المخزون GESTION DU STOCK، ودراسة المشاريع وتطويرها.

أما مصلحة الأمن، فمهمتها السهر على حماية المنشأة من كل أنواع الإعتداءات، أو غياب النظام سواءا كان ذلك من الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي، وهي الآن تسير من قبل مؤسسة خاصة. وفيما يتعلق بالدوائر، فهي على النحو التالي:

1.2.2.1- دائرة المواد الأولية:

مهمتها تزويد دائرة الإنتاج بالمواد الأولية الأساسية الداخلة في صناعة الإسمنت، والمستخرجة من المحجرة (المتواجدة بمنطقة جبل صالح على بعد (02) كلم من الوحدة الإنتاجية)، بالإضافة إلى المراقبة المستمرة للعتاد المسخر لعملية الإستخراج.

2.2.2.1- دائرة الإنتاج:

يمكن إيجاز مهامها الأساسية فيما يلي:

- إنجاز وثيقة المنهجية الصناعية التي بواسطتها يتم تصنيع مادة الإسمنت وفق المعايير المنصوص عليها.
- خلق التنسيق والإنسجام والتكامل العملياتي بين مختلف ورشات الإنتاج داخل الوحدة.
- مراقبة الإنتاج وإخضاعه لتحاليل الجودة ودراسة ومتابعة كشوفات التحاليل، وتوقيف مسار الإنتاج إذا تبين أن المنتوج غير مطابق للمعايير المعمول بها (الواردة طبعا في وثيقة المنهجية الصناعية)، خاصة وأن شركة الإسمنت لحامة بوزيان تتعهد بالإلتزام بمسار الجودة والمطابقة مع مقتضيات الــ ISO 9001/2000.
- إحترام برنامج الإنتاج، وتنظيم مجموعات العمل وفق مقتضياته.

3.2.2.1- دائرة الصيانة: تتمثل مهامها في:

- توفير المساعدة التقنية والدعم اللوجيستي لدائرة الإنتاج بما يتيح الإستعمال العقلاني لمجموع التجهيزات.
- تحديد خطة لطرق وأساليب الصيانة.
- ضمان سلامة تجهيزات العمل وصحة التركيبات قبل البدء فيه.
- إعداد التقارير المفصلة عن أعمال الصيانة المنجزة.
- إحصاء نقاط ضعف التجهيزات وتحديد قائمة قطع الغيار اللازمة حتى يكون التدخل في الوقت المناسب.

ويتولى رئيس دائرة الصيانة إعداد مخطط الصيانة، ويقع على عاتقه مراقبة ومتابعة المهام المدرجة فيه، على أن يتولى العمال المهنيون القيام بأعمال الصيانة اليومية والدورية تحت إشراف رئيس المصلحة.

4.2.2.1- دائرة الدراسات والإنجاز:

وتهتم (مثلما يوحي به اسمها) بإنجاز ومتابعة الإستثمارات، وإعادة تجديدها لتحسين مردوديته ا وذلك عن طريق الإستفادة من نتائج البحوث التي تعدها.

5.2.2.1- دائرة الوقاية والأمن:

وتضم مصلحتين هما: مصلحة الوقاية والتدخل، حيث يعمل رئيسها على تنشيط عمل مجموعة التدخل والربط بين نشاطات فرق الوقاية، ودراسة إمكانيات التدخل عن طريق التمثيل الإفتراضي لما يمكن أن يقع، وما يجب اتباعه عند وقوع الحوادث، والبدائل المتاحة في مثل تلك الظروف. كما يراقب عمليات اقتناء عتاد الأمن، ويوجه وينسق عمليات الهجوم والإخلاء والإنقاذ في حال وقوع الكوارث.

أما مصلحة الأمن الصناعي ، فيتولى رئيسها السهر على دراسة وتسجيل تجهيزات ووسائل الحرائق، وإعداد تقارير الحرائق في حال حدوثها، كما يقوم شخصيا بزيارة الورشات ومراقبة كيفية تطبيق قواعد الأمن فيها، وقواعد التخزين، والحالة التي توجد عليها معدات الحماية الأمر الذي يمكنه من إعداد التوصيات العامة والمتخصصة والتي تأخذ شكل إجراءات السلامة المهنية الواجب اتباعها من طرف العمال. وفيما يتعلق برئيس دائرة الوقاية والأمن، فإن أهم مهامه تتلخص فيما يلي:

- تسيير مستخدمي السلامة المهنية.
- تسليم تصريحات التفتيش والمراقبة.
- معاينة ودراسة ونشر كل النصوص والتشريعات المتعلقة بالأمن.
- تقييم الأخطار المحدقة بالمنشأة ووضع المقاييس والتدابير الوقائية ضدها.
- إعداد تقرير التقديرات السنوية لوسائل الأمن بالتنسيق مع رؤساء المصلحتين المذكورتين.
- تمثيل الإدارة، فيما يخص الأمن والسلامة المهنيتين، أمام كل التنظيمات الخارجية.

6.2.2.1- دائرة التموين:

وتضم هي الأخرى مصلحتين، هما: مصلحة المشتريات، يعمل رئيسها على السهر والإشراف على عمليات الشراء وما يتبعها من تحديد لاحتياجات الوحدة، ودراسة السعر، والتفاوض مع الموردين، ومراقبة كميات ونوعيات المقتنيات وكل ذلك في إطار النصوص القانونية المعمول بها. ومصلحة تسيير المخزون ، ويقوم رئيسها بضمان احترام معايير وشروط التخزين، ومراقبة دخول

وخروج المنتوج (أي استقبال المنتج المصنع من دائرة الإنتاج وأيضا شحنه وإرساله إلى الزبائن)، والتصريح بكميات المنتوج المتوفرة في المخازن بصفة دورية، لذلك فهو يقوم بالجرد يوميا. أما رئيس دائرة التموين، فيستغل ما توفره المصلحتان من معلومات في:

- تحديد احتياجات الوحدة من المواد ذات الإستعمال اليومي.
- إصدار قرارات إعادة التموين في الوقت المناسب.
- التنسيق مع مدير الوحدة لشراء المواد الأولية الإضافية الداخلة في عملية التصنيع.

7.2.2.1– دائرة الموارد البشرية والاجتماعية (D.R.H.S) :

وتتكون من (04) مصالح – كما هو موضح في المخطط أسفله – فمصلحة تسيير المستخدمين GESTION DU PERSONNEL مهمتها:

- إعداد تقرير شهري للمستخدمين، وآخر كل (03) أشهر يضم القائمة الإسمية لهم.
- متابعة المسار المهني للعمال.
- إعداد تقارير عن وضع الأعباء.
- القيام بحساب الأجر الشهري.

أما مصلحة الوسائل العامة، فيتولى رئيسها شخصيا:

- السهر على شراء وتسيير وصيانة الوسائل المكتبية والعتاد المرفق بها.
- متابعة الملفات التقنية للسيارات، والمتابعة اليومية لدفتر تنقلها، وإعداد تقرير شهري حول نشاط الحضيرة PARKING.
- إستخراج رخص السفر للعمال المسافرين في مهمة سواءا في الداخل أو في الخارج.
- المتابعة النظامية للتأمينات الإجتماعية.

وفيما يخص مصلحة التكوين، فهي تسهر على:

- إعداد القائمة الإسمية للعمال الموجهين للتكوين، أو لدورات تدريبية.
- إجراء دورات تكوينية داخلية وخارجية.
- ربط اتصالات مع المعاهد والمراكز المتخصصة لتكوين الموارد البشرية للوحدة.

وأخيرا المصلحة الإجتماعية، التي تتلخص مهام رئيسها في:

- المتابعة اليومية للعطل السنوية والمرضية.
- مراقبة وتوزيع المنح والتعويضات.
- متابعة ملفات المتقاعدين.

• المتابعة النظامية لتأمينات العمال.

وبالتنسيق مع تلك المصالح، يسهر رئيس دائرة الموارد البشرية على:

• ضمان تسيير العمال والوسائل العامة والخدمات الإجتماعية في إطار التعليمات سارية المفعول.

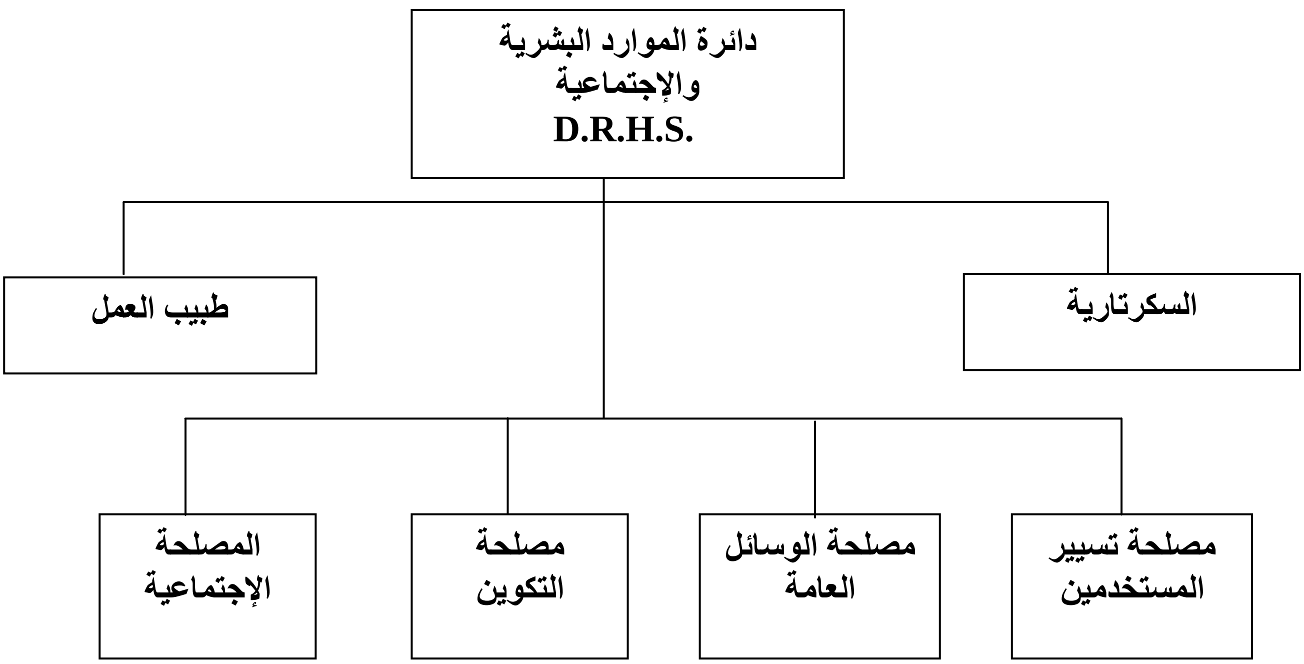
• المساهمة في إعداد ميزانية تسيير المستخدمين.

• تأهيل وتأطير العنصر البشري (منح التدريب والدورات التكوينية).

• إنضباط العمال داخل الوحدة والتزامهم باحترام نصوصها وقوانينها.

• دراسة واعتماد أنجع الأساليب العلمية في توظيف العمال (نوع الشهادة، إختبارات التوظيف،...).

• وضع أحسن الظروف التقنية والإقتصادية في متناول دوائر ومصالح الوحدة لتأدية نشاطاتها على أحسن وجه.



المخطط (24) يوضح الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية والإجتماعية في شركة الإسمنت لحامة بوزيان.

8.2.2.1- دائرة المحاسبة المالية:

يسيرها رئيس مصلحة المالية والمحاسبة، مهمتها التكفل بكل ما يخص عمليات التسيير المالي والمحاسبي، وتنقسم إلى (03) مصالح:

أ- مصلحة الميزانية: وتنقسم بدورها إلى فرعين:

***) فرع الميزانية:** يعمل به مجموعة من المختصين، يقع على عاتقهم تحديد حجم الإنتاج ونوع المصاريف ومجموعها على مدى السنوات الأخيرة أخذا بعين الإعتبار الميزانية التقديرية للدولة، الشيء الذي يمكن من تحديد الميزانيات لكل قسم وبالتالي إعداد مشروع الميزانية التقديرية للوحدة PROJET DU BUDGET PRÉVISIONNEL DE L'UNITÉ

***) فرع الخزينة:** يعمل على توفير السيولة النقدية اللازمة لتغطية نفقات المنشأة واحتياجاتها الواجبة لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وهي تتبع في ذلك نوعين من التعاملات:

- تعاملات تتم في الصندوق.
- تعاملات تتم في البنك.

ب- مصلحة المحاسبة العامة: مهمتها متابعة ومعاينة كل المعاملات الخاصة بالعمليات التي تتم داخل الوحدة أو خارجها، بهدف معرفة الحالة المالية للمؤسسة بصفة دورية ومنتظمة. لذلك، فهي تستعمل مجموعة من الدفاتر والمستندات يتم العمل بها بصورة يومية، هي:

* دفتر الميزانية الإفتتاحية.

* دفتر اليومية.

* دفتر الأستاذ.

* جدول حسابات النتائج.

* ميزان المراجعة.

ج- مصلحة المحاسبة التحليلية: يدور عملها حول دراسة التكاليف، وتقييم الممتلكات والخدمات بغية تحديد ثمن البيوع المحتملة ومراقبة أرباح الوحدة. وتظم فرعين هما:

*) فرع الإستثمارات: مهمته دراسة كل العمليات التي تتعلق بالإستثمارات التي تقوم بها الوحدة.

*) فرع سعر التكلفة: مهمته دراسة جميع أنواع التكاليف الخاصة بالإنتاج بهدف اتخاذ الإجراءات التي تضمن نجاعة تسيير العملية (الإنتاجية طبعا).

9.2.2.1- دائرة البيع: تنقسم إلى مصلحتين، مصلحة الفواتير التي تتمثل مهامها في:

- إعداد فاتورة لكل طلبية أو زبون.
- مسك الدفتر اليومي للخزينة وتوقيفه في نهاية يوم العمل.

- مسك الدفتر اليومي للزبون ومراقبة تسجيل الفواتير فيه.
- تحرير سندات التسليم BILLETS DE LIVRAISONS لأمين المخزن.

ومصلحة البرمجة، التي تقوم بـــ:

- متابعة الطلبات المقدمة وإعداد برنامج بيعي وفقا لها.
- العمل على تنفيذ السياسة التجارية للوحدة.
- إعداد تقارير نشاطات البيع ورفعها لرئيس الدائرة.

ويتولى رئيس دائرة البيع شخصيا أداء جملة من المهام يمكن إجمالها فيما يلي:

- السهر على تطبيق السياسة التجارية للوحدة.
- السهر على التنسيق بين مكتب البيع والتقديرات العامة.
- وضع البرنامج التجاري بالتنسيق مع المصالح المعنية والذي يكون خاضعا ومتناسبا مع التعليمات سارية المفعول.
- السهر على احترام القواعد والتعليمات التجارية الموضوعة من طرف الوحدة.

بعد العرض السابق، لابد من توضيح نقطة أساسية، فالتعرض لمهام رئيس كل دائرة ومهام المصالح فيها بالوجه الذي تم عليه لا يعني إطلاقا أن ما حدث ذكره هو ما كان عليه الحال دائما وقت إجراء الدراسة الميدانية بالوحدة، لكن المقام يتطلب تقديم صورة عما يجب أن يكون- من الناحية النظرية على الأقل- لتوضيح كيف أن الهيكل التنظيمي في أية مؤسسة لا بد أن يسوده التكامل العملياتي بين كل الإدارات فيه. ويوضح المخطط في الصفحة الموالية الخريطة التنظيمية لشركة الإسمنت لحامة بوزيان (SCHB) بالشكل الذي تم الحصول عليه من طرف رئيس مصلحة تسيير المستخدمين.

2- المجال الزماني:

لقد عرف إنجاز الدراسة الميدانية المرور عبر (05) مراحل زمنية كانت على النحو التالي:

*** المرحلة الأولى:**

دامت (03) أيام، من 14 إلى 16 جوان 2007م، إذ بعد تسلم رخصة النزول إلى الميدان من معهد علم الإجتماع بأيام قليلة فقط، تم الإتصال أولا بمجمع E.R.C.E . قسنطينة (المؤسسة الأم) والكائن مقرها بالمنطقة الصناعية PALMA بالقرب من محطة المسافرين الغربية، وكان ذلك يوم 2007/06/14، وتبين أن الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية لا يتكفل بتقديمها المجمع وإنما الوحدة الإنتاجية (SCHB). وعليه، كان على الباحث التوجه مباشرة إلى شركة الإسمنت لحامة بوزيان، وهو ما حصل فعلا يوم 2007/06/16، أين تم الإلتقاء برئيس دائرة الموارد البشرية والإجتماعية (D.R.H.S.) الذي رفض إجراء أية دراسة أو حتى الدخول إلى الوحدة إلا بعد حصول الباحث على تأشيرة (ورقة الموافقة) موقعة من قبل مدير الموارد البشرية (وهو نائب مدير الشركة وأحد أعضاء مجلس الإدارة).

*** المرحلة الثانية:**

دامت (29) يوما، من 17 جوان إلى غاية 14 جويلية 2007م، وهي المدة التي استغرقها الحصول - فقط- على ورقة الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بمصنع الإسمنت.

لقد اعتقد الباحث بأن مقابلة مدير الموارد البشرية سيكون أمرا يسيرا مادام يحمل معه رخصة رسمية تمثل مؤسسة رسمية (الجامعة) موقعة من طرف رئيس أحد أقسامها، لذلك سعى من أول يوم إلى الإتصال به، لكن بمجرد التحدث مع أعوان الأمن بمركز الحراسة تبين أن الأمر بعيد كل البعد على أن يكون كذلك، وأن الرخصة لا تعني شيئا إطلاقا، إذ ينبغي أولا تقديم طلب رسمي إلى الجهة المعنية والإنتظار لحين دراسته والرد عليه، وغير مستبعد أن يكون الرد سلبيا، لأن المسؤولين بالوحدة ينفرون صراحة من تأطير الطلبة والباحثين*.

وهنا أدرك الباحث بأن تقديم طلب رسمي والإنتظار إلى حين الرد عليه لن يكلفه سوى تضييع الوقت، خاصة وأن الكثيرين ممن تحدثوا معه (من عمال الوحدة) نصحوه بسلك طريق "المعريفة"،

---

* لم يكن أعوان الأمن وحدهم من قال هذا الكلام، وإنما أكده العديد من العمال -من معارف الباحث وغيرهم - عندما حدث اللقاء بهم في خلال هذه المدة، حيث ظهر وأن المسؤولين في الوحدة لا يشجعون التعاون مع الطلبة والباحثين من الجامعة.

وأنها السبيل الوحيد لتحقيق مبتغاه. حينها استنتج الباحث أن أحد الأسباب التي جاء من أجلها إلى المصنع موجود فعلا، فالمعريفة تصب في "المحاباة"، والمحاباة تصب في "الزبونية"، وما دامت هذه الأخيرة مطلوبة على هذا المستوى الذي لا علاقة له بالإنتاج والربحية، فكيف لا تكون كذلك والمصنع يعمل على توفير مادة أساسية، الطلب عليها يزداد كل يوم.

لذلك، بدأ الباحث في دراسة البدائل الممكنة وتوصل إلى أن الحل لن يخرج عن إطار علاقات الزبونية، لكن دون أن تكون بينه هو شخصيا وبين أحد العمال أو بعضهم، وإنما بين عاملين يستحب أن يكونا من الإداريين، أحدهما يمكنه التوسط بين الباحث ومدير الموارد البشرية. وذلك ما تحقق فعلا، إذ في خلال تلك المدة حدث التقرب –عن طريق وسيط خارجي– من رئيس مصلحة الفواتير، هذا الأخير بحكم العلاقة التي تربطه برئيسه المباشر (رئيس دائرة البيع) تمكن بسهولة من إقناعه بضرورة التوسط لصالح الباحث، وذلك ما حدث فعلا، وتم الحصول بعد جهد جهيد على تأشيرة بمدة شهر واحد، تبدأ من يوم 15 جويلية 2007م وتنتهي صلاحيتها يوم 13 أوت 2007م.

<u>* المرحلة الثالثة:</u>

تم تخصيص مدة (03) أيام من الشهر الممنوح لإجراء الزيارات الإستطلاعية (حيث كان الباحث طيلة المدة الفارطة ممنوعا من إجراء أية تحركات داخل الوحدة) تركزت أساسا بدائرة الموارد البشرية والإجتماعية (D.R.H.S.) كونها تمثل صلب موضوع الدراسة، حيث تم تكوين تصور عام عن الوحدة من الداخل بجوانبها المادية والبشرية، والحصول على المعلومات والإحصائيات وكل ما يهم موضوع البحث (عدد العمال، الفئات السوسيو – مهنية، الهيكل التنظيمي، ...). وعلى العموم، ساهمت الدراسة الإستطلاعية في:

- ضبط عينة الدراسة.
- تحديد الفئات السوسيو– مهنية الواجب استهدافها.
- وضع خطة لكيفية توزيع الإستمارات على العمال، وأخرى لطريقة إجراء بعض المقابلات الحرة مع الإداريين.

<u>* المرحلة الرابعة:</u>

تم تخصيص (04) أيام أخرى مباشرة بعد انقضاء الأيام الثلاثة الأولى من أجل:

- الحصول على بيانات ووثائق وسجلات أخرى خاصة بالمصنع وبدائرة الموارد البشرية.
- متابعة –عن قرب– ممارسات وأساليب ومناهج عمل طاقم إدارة الأفراد الموجهة نحو قوة العمل في الوحدة.

• تجريب استمارة البحث على عينة صغيرة (لم يراع في تحديدها أي عامل من العوامل) بهدف ضبط الأسئلة، الشيء الذي أفضى إلى عدة تعديلات تركزت أساسا في إلغاء بعض الأسئلة، واستبدال أخرى، وتكييف الأسلوب مع اللغة الشائعة في المصنع.

وبخصوص متابعة عمل طاقم إدارة الأفراد، فالأمر كان متاحا كون أن الإدارة منحت الباحث مكتبا داخل مصلحة تسيير المستخدمين GESTION DU PERSONNEL، بمعنى أن الباحث كان يشاهد كل الممارسات والأساليب والمناهج المتبعة في التعامل مع قوة العمل.

<u>* المرحلة الخامسة:</u>

إستغرقت المدة المتبقية، من 22 جويلية 2007م إلى غاية 13 أوت 2007م، وفيها تم توزيع استمارات البحث المعدلة ثم استرجاعها بعد الإجابة على أسئلتها، وقد بلغ عددها (85) إستمارة، وجهت إلى العمال الدائمين والمتعاقدين من مختلف الفئات السوسيو- مهنية في المصنع. كما تم خلال هذه المدة إجراء المقابلات الحرة (غير المقننة) مع بعض الإطارات المسيرة للمؤسسة، أهمها تلك التي جرت مع رئيس دائرة الموارد البشرية والإجتماعية (D.R.H.S.)، ورؤساء مصالحه، ورؤساء بعض الدوائر الأخرى.

<u>3- المجال البشري:</u>

يتكون مجتمع الدراسة إلى حين إجراء البحث الميداني من (463) مفردة، تمثل إجمالي عدد العمال من الجنسين، والذين يتوزعون على (03) فئات سوسيو- مهنية أساسية. وتوفر مصلحة تسيير المستخدمين وثيقة (أنظر الملحق) تعرض فيها توزيع إطارات وعمال الوحدة وفق (04) معايير أساسية هي: <u>الفئة السوسيو- مهنية</u>، <u>الأصناف الأجرية</u>، <u>الهيكل التنظيمي</u>، و<u>المستوى التعليمي والتأهيلي</u>.

<u>1.3- توزيع قوة العمل بحسب الفئة السوسيو- مهنية:</u>

ينقسم مجتمع المصنع إلى (03) فئات سوسيو - مهنية قاعدية هي: الإطارات CADRES، عمال التحكيم MAITRISE، وعمال التنفيذ EXÉCUTION. ويضاف إلى إجمالي عدد عمال الفئات الثلاث عدد آخر يمثل أفراده المتربصون APPRENTIS، وما قبل التشغيل PRÉ-EMPLOI كما هو موضح في الجدول أسفله:

الجدول(02) يوضح توزيع مجتمع الدراسة على الفئات السوسيو- مهنية.

	التوزيع الفئوي لمجتمع الدراسة	عدد الأفراد
الفئات السوسيو- مهنية	الإطـــــــــارات	98
	عمال التحكيـــــم	191
	عمال التنفيـــــــذ	137
آخرون	المتربصـــــــون	36
	ما قبـــــل التشغيـــــل	01
المجمـــــــــــوع الكلـــــــــي		**463**

غير أن أفراد الفئات الثلاث المذكورة ليسوا كلهم من الدائمين، إذ يبلغ إجمالي عدد المتعاقدين CONTRACTUELS فيها (76) مفردة، موزعة على النحو التالي:

الجدول(03) يوضح توزيع الأفراد المتعاقدين على

الفئات السوسيو- مهنية في وحدة إنتاج الإسمنت (SCHB).

	دائمـــــــون	متعـــاقـــــدون	المجمــــــوع
الإطارات	87	11	**98**
عمال التحكيم	180	11	**191**
عمال التنفيذ	83	54	**137**
المتـــــــربصــــــون			**36**
مــــا قبــــل التشغيـــــل			**01**
المجـــــموع			**463**

للإشارة فقط، فإن الإطارات الدائمة والبالغ عددها (87) مفردة تتكون هي الأخرى من صنفين: الإطارات السامية وتبلغ (37) مفردة، والإطارات العادية وتبلغ (50) مفردة تشتغل في الإختصاصين الصناعي والإداري، أما الإطارات المتعاقدة، فهي كلها عادية.

2.3- توزيع قوة العمل بحسب التصنيف الأجري:

لا يخضع له إلا العمال الدائمون من الفئات السوسيو – مهنية الثلاث، حيث يتوزع الأفراد على (15) صنفا أجريا CATÈGORIES، من الصنف(05) إلى غاية الصنف(19)، باستثناء مدير الوحدة الذي لا يتبع أي صنف كون أن الأجر الذي يتحصل عليه شهريا يخضع لمعايير أخرى. ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول(04) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب

التصنيف الأجري PAR CATÉGORIES

التصنيف / الفئـــــة	الإطارات	عمال التحكيم	عمال التنفيذ	
مدير الوحدة	01	–	–	
20	–	–	–	
19	12	–	–	
18	09	–	–	
17	15	–	–	
16	03	–	–	
15	08	–	–	
14	39	–	–	
13	–	04	–	
12	–	37	–	
11	–	47	–	
10	–	92	–	
09	–	–	35	
08	–	–	32	
07	–	–	15	
06	–	–	–	
05	–	–	01	
المجمـــــــوع	**87**	**180**	**83**	**350**

حيث يمثل المجموع الكلي المحصل عليه، والمقدر بـــ (350) مفردة، كل العمال من الفئات السوسيو – مهنية الثلاث المصنفة طبعا دون احتساب المتعاقدين والمتربصين والعاملين بصيغة ما قبل التشغيل.

3.3– توزيع قوة العمل بحسب الهيكل التنظيمي:

مثلما تم التعرض له سابقا، فإن الوحدة مجال الدراسة تضم (09) دوائر، تتوزع في الحقيقة على (03) أنشطة رئيسية هي على التوالي: الإنتاج PRODUCTION، الدعم التقني SOUTIEN TECHNIQUE والإدارة ADMINISTRATION، وعليه يتوزع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الهيكل التنظيمي كما هو موضح في الجدول أسفله:

الجدول(05) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب الهيكل التنظيمي للوحدة.

	الفئات الدوائر	الإطارات		عمال التحكيم	عمال التنفيذ	المتعاقدون	المتربصون	ما قبل التشغيل	المجموع
		سامية	عادية						
الإنتاج	المواد الأولية	03	04	30	10	06	03	–	56
	الإنتاج	07	20	30	23	24	01	–	105
	الصيانة	13	20	76	23	36	11	–	179
	الدراسات والإنجازات	02	02	02	–	03	11	–	20
الدعم التقني	التموين	02	–	11	10	01	03	01	28
	الوقاية والأمن	02	–	04	02	–	–	–	08
الإدارة	الموارد البشرية	05	02	14	08	03	–	–	32
	المحاسبة المالية	02	02	07	–	03	06	–	20
	البيع	01	–	06	07	–	01	–	15
المجمـــــوع		37	50	180	83	76	36	01	**463**

4.3- توزيع قوة العمل بحسب المستوى التعليمي والتأهيلي:

توفر مصلحة المستخدمين بدائرة الموارد البشرية والإجتماعية الخاصة بالوحدة وثيقة أخرى (أنظر الملحق) تعرض فيها توزيع الأفراد الدائمين المنتمين إلى الفئات السوسيو- مهنية الثلاث (والبالغ إجمالي عددهم 350 مفردة) بحسب المستوى التعليمي والتأهيلي لكل منهم، حيث يمكن تلخيص الوثيقة المذكورة بالجدول الموالي:

الجدول(06) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب المستوى التعليمي والتأهيلي.

المفردات / المؤهلات	الإطارات		عمال التحكيم	عمال التنفيذ	المجموع
	سامية	عادية			
مهنـــــــــدس	25	13	-	-	**28**
حامل لشهادة الليسانس	05	01	-	-	**06**
حامل لشهادة معادلة لليسانس	02	02	-	-	**04**
تقني سامي	01	09	08	-	**18**
تقني	01	01	15	-	**17**
مساعد تقني	03	16	66	-	**85**
عامل عالي التأهيل	-	-	37	-	**37**
عامل مهني	-	08	46	39	**93**
عامل مساعد	-	-	08	43	**51**
بدون مؤهل	-	-	-	01	**01**
المجمـــــــــوع	**37**	**50**	**180**	**83**	**350**

بالإضافة إلى ذلك، يمكن من خلال الجداول السابقة استخراج توزيع مجتمع الدراسة بحسب الجنس، كما هو موضح في الجدول:

الجدول(07) يوضح توزيع مجتمع المصنع بحسب الجنس.

المفـردات / الجنس		ذكـــــــر	أنثـــــــى	المجمــــــوع
الإطارات	سامية	36	01	37
	عادية	48	02	50
عمـــــال التحكيـــــم		166	14	180
عمـــــال التنفـــيـــــذ		81	02	83
المتعـــــاقـــــدون		74	02	76
المتـــربصـــــون		23	13	36
ما قبـــل التشغيـــل		01	–	01
المجمــــــوع		**429**	**34**	**463**

وعليه، يمثل حضور المرأة في شركة الإسمنت لحامة بوزيان (SCHB) ما نسبته (07,34%) فقط.

من جهة أخرى، وفي خلال المقابلة الحرة التي تم إجراؤها مع رئيس مصلحة تسيير المستخدمين، أكد هذا الأخير أن الوحدة كانت تضم تقريبا ضعف عدد العمال الحالي منذ سنوات قليلة فقط، لكن المجمع – سعيا منه لتخفيض التكاليف وتماشيا مع السياسة الجديدة المنتهجة – ألزم الوحدة بضرورة إتباع سياسة تخفيض مرحلية لليد العاملة إلى أن وصل الرقم إلى ما هو عليه اليوم، غير أنه أكد أن كل المتعاقدين الحاليين سيتم ترسيمهم في الشهور القليلة القادمة.

ثانيا/ المنهج المستخدم في الدراسة:

يتطلب إجراء الدراسة الميدانية إتباع منهج علمي معين يضمن تأطير البحث الإمبريقي بالأساليب والوسائل والأدوات التي يقرها العلم ويعترف بصدقها، من جهة. كما ويضمن التواصل مع البحث النظري (القائم هو الآخر على منهج يكون قد روعي في اختياره طبيعة الموضوع وتشعباته)، من جهة أخرى.

ويعرف المنهج العلمي بأنه تلك "الطريقة المتبعة والمتكونة من مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي توضع بهدف الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الإهتمام، أو أنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لجملة الأفكار المتوفرة عن الظاهرة والهادفة للكشف عن ملابساتها."[1]

إن ذلك الأسلوب من التنظيم الفعال لجملة الأفكار والرؤى المتوفرة عن الظاهرة هو الذي يتيح في الحقيقة "إمكانية التعامل مع جزئيات أو عناصر أو مكونات الواقع المدروس، لتفهم طبيعة علاقاتها الإرتباطية لحظة تفاعلها من أجل تشكيل الظاهرة، وجودا وحركة. ويمكن من تقنين تلك العلاقات في قواعد وقوانين وأسس نظرية تسهل فهم تجليات الظاهرة ككل في جملة المتغيرات من حولها، وبالتالي تحديد قواعد حركتها في محيطها."[2]

وإذا كان اللجوء لتبني المنهج العلمي يدفع إليه وجود ظاهرة معينة تستدعي البحث والتنقيب، فإنه "لابد أن يتصف بثلاثة مواصفات رئيسية هي : التشخص المادي (الوضعية)، الإختبارية، وأخيرا الموضوعية."[3]

بناءا على ذلك، فإن أنسب منهج يراعي طبيعة موضوع الدراسة الراهنة والأهداف المرجوة منها، ويحقق التجانس المطلوب بين الشقين النظري والميداني، ويكون في حدود إمكانيات الباحث – من الناحية التقنية – هو المنهج الوصفي.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة أخرى قديمة، وآثارها، والعلاقات المتصلة بها، وعوامل تغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها."[4] وهو يعد من أنسب المناهج للدراسات الإمبريقية وأكثرها استعمالا كونه "يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وإخضاعها للدراسة الدقيقة ومن ثم

1- رجاء وحيد دويدري، مرجع سابق، ص.147.

2- عبد المعطي محمد عساف وآخرون، التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص.54-55.

3- حسن الساعاتي، تصميم البحوث الإجتماعية – نسق منهجي جديد –، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1982، ص.33.

4- بلقاسم سلاطنية – حسان الجيلاني، منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص.168.

تصنيفها وتحليلها."[1] بمعنى أن على الباحث الذي يرغب في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة أن يحرص على الحصول على أوصاف دقيقة للظواهر التي يكون بصدد دراستها، وذلك ما يضمنه إتباع المنهج الوصفي.

وعليه، يهدف توظيف هذا المنهج في الدراسة الراهنة إلى وصف حالة اللاعقلنة التي تعاني منها المؤسسة الصناعية الجزائرية في أمور تسييرها، وآثار ذلك على إدارة الموارد البشرية التي أصبحت معاناتها أكثر حدة، وكشف مظاهر غياب الرشد الذي تجسده سيطرة قيم أخرى دخيلة ومرضية عجلت بسقوط النظام المعياري الأصلي للتنظيم، وكذا الوقوف على درجة الإغتراب التي بلغتها إدارة الموارد البشرية كتحصيل حاصل لحالة المؤسسة المتدهورة.

ثالثا/ أدوات جمع البيانات:

إذا كان المنهج الوصفي (الذي تتبناه الدراسة الراهنة) يسعى إلى تقديم وصف دقيق للظاهرة المدروسة عن طريق تصويرها كميا، فإن ذلك معناه جمع وتصنيف وتحليل فيض من المعلومات التي لا يتم الحصول عليها إلا إذا استعمل الباحث جملة من الأدوات والوسائل الميثودولوجية التي يقرها البحث في العلوم الإنسانية، والإجتماعية بالخصوص.

ويقصد بأدوات جمع البيانات في البحث الإجتماعي تلك التقنيات التي يقرها العلم، والكفيلة بتوفير كل المعلومات المتعلقة بالظاهرة مجال الدراسة وتلك المحيطة بها والمؤثرة فيها.

ويجمع العديد من الدارسين أن أهم أدوات البحث السوسيولوجي الميداني تتلخص في (04) تقنيات محورية هي: الوثائق والسجلات، الملاحظة، الإستبيان (الإستمارة)، والمقابلة. وتبقى "الوثائق والسجلات الرسمية أيسر التقنيات التي يمكن أن يعتمدها الباحث على اعتبار كونها، في حال الحصول عليها، من البيانات الجاهزة التي تمكنه –دون صعوبة– من تعميق تحليلاته. أما تقنيات التقصي فتتطلب وقتا ليس بالقصير لتحقيقها، بالإضافة إلى ضرورة اكتساب الباحث لتدريب خاص ومهارة فائقة على طرق توظيفها."[2]

وفي الدراسة الراهنة، تم الإعتماد على التقنيات الأربع مجتمعة على النحو التالي:

1– بلقاسم سلاطنية – حسان الجيلاني، نفس المكان.

2– فضل دليو – ميلود سفاري وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري– قسنطينة، الجزائر، 1999، ص.186.

1 – الوثائق والسجلات:

تعتبر هذه الأداة – في حال توفرها– من المصادر الأساسية التي تساهم في الحصول على الكثير من المعلومات الخاصة بحيثيات الظاهرة المدروسة، وبالتالي فهم الموضوع من جوانبه وزواياه المختلفة. وعليه، فقد شهدت الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت لحامة بوزيان (SCHB)الإطلاع على العديد من الوثائق الإدارية التي تمثل الأرشيف المكتوب والمحفوظ عن تاريخ المؤسسة، وعن حاضرها الذي تجسده يوميات العمل في دوائرها وأقسامها، وخاصة تلك المتعلقة بدائرة الموارد البشرية والإجتماعية ومصلحة تسيير المستخدمين فيها، ما وفر للباحث كما هاما من المعلومات التي جعلته يتأقلم بسرعة مع الجو الداخلي العام السائد بالوحدة، هذا من جهة. ومن إعادة النظر في جملة المفاهيم التي نزل بها إلى الميدان، والتي وجدها لا تتناسب واللغة، والدلالات المتداولة في المصنع، من جهة أخرى.

ويمكن تصنيف الوثائق التي أمكن الإطلاع عليها وفق ما يلي:

أ– وثائق تتعلق بشركة الإسمنت لحامة بوزيان (SCHB) نشأتها، موقعها الجغرافي، المراحل المميزة في تاريخها، قدرتها الإنتاجية، وإمكاناتها المادية.

ب– وثائق تضم بيانات عن قوة العمل (حجمها، توزيعها على الفئات السوسيو – مهنية، تقسيمها على حسب متغيرات السن، الجنس، الوظيفة، المستوى التعليمي والتأهيلي،...)

ج– وثائق حول أساليب التسيير التي تنتهجها الشركة خاصة وأنها تتعهد بالإلتزام بمسار الجودة والمطابقة مع مقتضيات مقياس ISO 9001/2000.

د– وثائق تضم بيانات تخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وللشركة محل الدراسة، وأخرى تمثل معلومات مفصلة عن مختلف دوائرها وأقسامها ومصالحها خاصة ما يتعلق بدائرة الموارد البشرية.

هـ– وثائق تضم بيانات حول القانون الداخلي للشركة (ميثاق المؤسسة) خاصة ما يتعلق بأساليب الإستقطاب، والتوظيف، والترقية، ومتابعة المسار المهني، والسلامة المهنية، والعقوبات، ...

و– بالإضافة إلى الإطلاع على الوثائق الداخلية المتداولة في الوحدة مثل: تقارير الإنتاج، شكاوي المرؤوسين، إستمارات الإجازات التعويضية والإستثنائية، تصاريح الدخول والخروج، شهادات العمل، ...

2- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة واحدة من أهم التقنيات التي على الباحث السوسيولوجي أن يعتمدها في سعيه لكشف أبعاد الظواهر وتجلياتها. ولقد تم الإعتماد في الدراسة الراهنة على هذه الأداة بشكل كبير بانتداب شكلين معروفين لها هما: الملاحظة البسيطة والملاحظة بدون مشاركة.

وتعرف الملاحظة البسيطة بأنها "عملية ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي، ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس والتحليل."[1]

أما الملاحظة بدون مشاركة فهي التي يقوم فيها الباحث "بملاحظة سلوك الأفراد والجماعات عن كثب من دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به الجماعة موضع الملاحظة، فهي لا تتضمن أكثر من النظر والإستماع، ومتابعة موقف اجتماعي معين دون المشاركة الفعلية فيه، ويحاول الباحث الملاحظ قدر جهده ألا يظهر في الموقف، وأن يسجل ما يراه ويسمعه دون علم هؤلاء."[2]

وفيما يتعلق بكيفية استخدام الملاحظة بشكليها خلال إجراء الدراسة الميدانية، فقد حاول الباحث أن يكون فطنا ومركزا على ما يحدث من حوله، خاصة بعد حصوله على موافقة الإدارة والإنطلاق في العمل الميداني. وعليه، فقد استعملت الملاحظة البسيطة على نطاق واسع أثناء مرحلة السعي للحصول على التأشيرة بهدف معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتلك القائمة بين المرؤوسين بعضهم ببعض، ومعرفة أساليب وطرق الإتصال السائدة بالوحدة وتحديد اتجاهاتها، والتعرف (ولو بالحديث فقط) عن الشخصيات البارزة في الوحدة (والذين هم غالبا من المسؤولين)، وقد مكنت من اكتشاف طرق غير قويمة قائمة على علاقات الزبونية المحضة في عملية بيع الإسمنت (الناقص في السوق خلال تلك الفترة).

كما استعملت لهدف آخر، إستراتيجي بالنسبة للباحث، وهو تحديد أماكن ذات علامات مميزة POINTS DE REPÈRES تسمح له بالتحرك بأكثر دقة وحرية داخل الوحدة مجال الدراسة، بالخصوص للوصول إلى المفردات المستهدفة من البحث.

أما الملاحظة بدون مشاركة فقد وجدت المجال مفتوحا للإستعمال في المرحلة الأخيرة من إجراء البحث الميداني، خاصة وأن الباحث قد استفاد من مكتب داخل مصلحة المستخدمين، الأمر الذي مكنه –عن كثب– من متابعة أدق التفاصيل الخاصة بـــ :

1- بلقاسم سلاطنية – حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص.273.

2- نفس المكان.

- سياسات وممارسات وطرق تعامل إدارة الموارد البشرية مع قوة العمل في الوحدة.
- نوع العلاقة السائدة بين رئيس دائرة الموارد البشرية والإجتماعية ومستخدميه.
- نوع العلاقة السائدة بين رئيس مصلحة المستخدمين وموظفيه، وبينه وبين موظفي المصالح الأخرى التابعة للـــ D.R.H.S.
- نوع العلاقة السائدة بين الـــ D.R.H.S. وباقي عمال الوحدة.

وكثيرا ما كان الباحث ينقل التفاصيل التي يسمعها ويراها على المباشر، دون علم أصحابها داخل الدائرة بذلك، لإدراكه أن المعلومات التي توفرها لا يمكن الحصول عليها بتقنيات الإستبيان والمقابلة. كما استخدمت الملاحظة بدون مشاركة أيضا في مواقع أخرى من الوحدة، خاصة في المطعم، أين أفادت الباحث في التعرف على:

- حياة الجماعات العمالية داخل المصنع.
- طبيعة الجماعات الإنتمائية الموجودة فيه والأسس التي تقوم عليها (هل هي: صناعية، جهوية، تنظيمية، قائمة على التعاون، على المصلحة، على،...؟)
- إمكانية ظهور فوارق اجتماعية بين جماعات العمل (خاصة وأن أفراد الإدارة الوسطى يتناولون وجباتهم بنفس المطعم).
- طبيعة المشاكل والضغوط التي تعاني منها قوة العمل في الوحدة.

واستخدمت أيضا داخل الحافلة التي تنقل العمال والتي كان الباحث يستقلها معهم، ففيها يجد العمال مجالا للحرية يسمح لهم بتناول المواضيع الشائكة في حياتهم المهنية، والتي قد لا يجهرون بها في الوحدة.

وأخيرا، استعملت الملاحظة بدون مشاركة أثناء إجراء المقابلات الحرة مع المسؤولين الإداريين، وأيضا عند مساعدة العمال على فهم أسئلة الإستمارة، الأمر الذي وفر على الباحث (بعد استعمال هذا النوع من الملاحظة) طرح السؤال المباشر – المحرج للسائل والمسؤول والجالب للمشاكل – الذي قد يأتي بنتائج عكسية.

3– الإستبيان (الإستمارة):

لقد تم الإعتماد على استمارة بحث روعي في وضعها عدة اعتبارات تقنية (منهجية) وموضوعية تلائم موضوع البحث وتلم بفرضياته الفرعية والإجرائية، من جهة. كما تتلاءم مع طبيعة خصائص قوة العمل في المؤسسة مجال الدراسة، من جهة ثانية.

ولقد كان على الباحث – أول الأمر– أن يختبر قدرتها على بلوغ الهدف (والمتمثل طبعا في الحصول على معلومات بالكم والكيف والدقة المطلوبة)، وتحقيق تلك الغاية يتطلب أن تكون الأسئلة مفهومة من حيث المعنى والصياغة، ومرتبة ترتيبا كرونولوجيا ومنطقيا صحيحا، وبعيدة عن الغموض والإلتباس، ومتناسبة مع طبيعة اللغة المتداولة في المصنع.

لذلك استدعى الأمر اختبارها على عينة ابتدائية، لم يراع في اختيارها أي اعتبار ميثودولوجي سوى أنها وزعت على مفردات من مختلف الفئات السوسيو– مهنية (بما في ذلك الإطارات). وقد أفضت عملية الإختبار تلك إلى مزيد من التنقيح والتعديل اللذين مسا على وجه الخصوص بعض الأسئلة المغلقة التي تبين أنها تحتاج إلى توفير عدد أكبر من البدائل (الإختيارات)، وأهمية الإعتماد على الأسئلة المفتوحة التي تتيح للمبحوث القدرة على التعبير عن رأيه بمنطقه ووجهة نظره الخاصة، ومراجعة الأسئلة المفخخة التي تعمد الباحث وضعها لاعتبارات بحثية بحتة. أما عن الأسئلة التي حدث إلغاؤها، فقد تنبه لها الباحث بعد إجراء مقابلتين مبدئيتين – مباشرة بعد الحصول على الموافقة بإنجاز العمل الميداني– وكانت وقتها مع رئيس الـــ .D.R.H.S ورئيس مصلحة تسيير المستخدمين.

في الأخير، تم ضبط الإستمارة النهائية (أنظر الملحق) والمتكونة من (03) محاور أساسية و(06) محاور فرعية، بمجموع أسئلة إجمالي قدر بـــ (56) سؤالا موزعة على النحو التالي:

- **<u>المحور الأول:</u>** يضم (06) أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوث.
- **<u>المحور الثاني:</u>** ويتكون من محورين فرعيين (يمثلان طبعا الفرضيتين الإجرائيتين المشكلتين للفرضية الفرعية الأولى)، إشتملا على (26) سؤالا جاء توزيعها على النحو التالي:

- ***<u>المحور الفرعي الأول:</u>*** وقد ضم (14) سؤالا كان الهدف منها الحصول على معلومات وبيانات عن السياسات والأساليب والطرق التي تنتجها المؤسسة من خلال دائرتها للموارد البشرية في التعامل مع قوة العمل من مختلف الجوانب التنظيمية، وبالتالي تقصي ظاهرة <u>السلطوية:</u> إمكانية وجودها، درجة ومستوى سيطرتها، المستفيد منها، المتعامل بها، والأهم من ذلك علاقة دائرة الموارد البشرية بهذا المتغير (هل هي علاقة استفادة أم خضوع ؟)
- ***<u>المحور الفرعي الثاني:</u>*** وقد ضم (12) سؤالا كان الهدف منها الحصول أيضا على معلومات وبيانات عن السياسات والأساليب والطرق التي تنتهجها المؤسسة قيد الدراسة من خلال دائرتها للموارد البشرية في التعامل مع قوة العمل من مختلف الجوانب التنظيمية، لكن من أجل تقصي ظاهرة أخرى هي <u>الزبونية:</u> إمكانية وجودها، درجة ومستوى سيطرتها، المستفيد

منها، المتعامل بها، وعلاقة دائرة الموارد البشرية بها (هل هي علاقة تتبادل بها المصلحة مع دوائر أخرى وفق مبدأ خذ وهات، أم أنها مفروضة عليها فرضا ؟!!)

- **المحـــور الثـــالـــث:** ويتكون من (04) محاور فرعية (تمثل أيضا الفرضيات الإجرائية الأربع المشكلة للفرضية الفرعية الثانية)، إشتملت على (24) سؤالا موزعة كالتالي:

- ***المحور الفرعي الأول:*** ضم (07) أسئلة، والهدف منه جمع معلومات وبيانات تفيد في فهم العلاقة المحتملة بين سيادة القيم الدخيلة (السلطوية والزبونية) وأولى علامات الإغتراب المتمثلة في فقدان السيطرة (عدم القدرة).
- ***المحور الفرعي الثاني:*** ضم (05) أسئلة، والهدف منه جمع معلومات وبيانات تفيد في فهم العلاقة المتعدية المحتملة من حالة عدم القدرة إلى حالة اللامعيارية، وهي ثاني علامات الإغتراب.
- ***المحور الفرعي الثالث:*** ضم (06) أسئلة، والهدف منه جمع معلومات وبيانات تفيد في فهم العلاقة المتعدية المحتملة من الحالة اللامعيارية إلى حالة فقدان المعنى، وهي ثالث علامات الإغتراب.
- ***المحور الفرعي الرابع:*** ضم (06) أسئلة، والهدف منه جمع معلومات وبيانات تفيد في فهم العلاقة المتعدية المحتملة من حالة فقدان المعنى إلى حالة العزلة، وهي رابع علامات الإغتراب.

4- المقــــابـــــلـــــــة:

تعتبر مقابلة البحث "من التقنيات المباشرة التي تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة عن المحيط الإجتماعي الذي ينتمون إليه، لكنها في بعض الأحيان قد تأخذ صيغة المساءلة الجماعية بطريقة نصف موجهة، وهي في الحالتين تسمح بأخذ معلومات كيفية تفيد في التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين كفهم الحوافز الداخلية التي تحركهم، و اكتشاف الأسباب الكامنة وراء سلوكاتهم الفردية والمشتركة." [1] وقد اعتمدت الدراسة بالإضافة إلى التقنيات الثلاث السابقة على أداة المقابلة في إحدى صورها المتداولة عادة في البحوث السوسيولوجية، والمتمثلة في المقابلة الحرة (المفتوحة).

1- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات عملية -، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص.197.

وتعرف المقابلة الحرة بأنها ذلك الأسلوب الذي يطرح وفقه الباحث أسئلة غير معدة مسبقا بالطريقة النظامية التي تعرفها المقابلة المقننة (المقفلة)، بحيث تكون غير محددة الإجابة، كما أن الإهتداء إلى الأسئلة في هذا النوع من المقابلات عادة ما يكون في سياق الحديث أكثر من أن يتبع اعتبارا منهجيا آخرا. "ويؤكد الدارسون والباحثون على أن الإجابات والمعلومات المتوفرة منها تكون متنوعة ويصعب تصنيفها وتحليلها."[1]

وإذا كان الأمر كذلك للباحث، فإن المبحوث على العكس يجد الكثير من الحرية في التعبير عن آرائه، فهو موجود على انفراد بالباحث وبشكل شبه منعزل عن جماعة انتمائه أو محيطه الإجتماعي (المهني في حالة المصنع)، كما أن إعطاءه الفرصة للحديث وإبداء الرغبة في الأخذ والعطاء والنقاش والإستماع من قبل الباحث يجعله يعبر عن وجهات نظره ويصف همومه واهتماماته بكل شجاعة، الشيء الذي يساهم في توفير كم هائل، من المعلومات والبيانات.

وعليه، فقد تم استعمال هذه الأداة المهمة وفق طريقتين فرضتهما ظروف العمل الميداني بشركة الإسمنت مجال الدراسة:

أ- بطريقة رسمية: خصصت المقابلات وفقها لتكون مع الإطارات المسيرة لشركة الإسمنت لحامة بوزيان(SCHB)، وكانت بعدد (06) مقابلات حرة شملت رئيس دائرة الموارد البشرية والإجتماعية (.D.R.H.S)، رئيس مصلحة تسيير المستخدمين، رئيس مصلحة التكوين، رئيس المصلحة الإجتماعية، رئيس دائرة البيع، ورئيس مصلحة الفواتير. وللإشارة، فإن المقابلتين المبدئيتين مع رئيس الــ (.D.R.H.S) ورئيس مصلحة تسيير المستخدمين- المشار إليهما آنفا- ليستا المخصوصتان بالحديث الراهن.

وقد عملت هذه المقابلات على توضيح الأمور الغامضة بالنسبة للباحث فيما يتعلق بالميدان وما يضمه من هياكل قاعدية، كما ساهمت في التعريف بالدوائر والمصالح والأقسام الإدارية للمنشأة، والتعرف على الوضع العام السائد بالشركة، وتناولت أيضا أحوال العمال السوسيو - مهنية بالتعرض لمختلف النقاط الأساسية التي تؤطر حياتهم داخل الوحدة، وتصنع انشغالاتهم، وتطبع يومياتهم فيها.

ب- بطريقة غير رسمية: كانت فيها المقابلات تتم دون علم المبحوث بنية الباحث، كونها تأخذ شكل الحديث العفوي. وقد كانت الحاجة ملحة لها لعدة أسباب بحثية، وخدمة لأهداف موضوعية يمكن إجمالها فيما يلي:

1- بلقاسم سلاطنية- حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص.309.

• مقارنة ما جاء على لسان الإطارات المسيرة مع ما يمكن أن يقوله العمال المهنيون (عمال التحكيم والتنفيذ)، خاصة بعد أن لاحظ الباحث بأن الإطارات الإدارية تؤكد دوما على أن كل أمور الشركة – والعمال فيها طبعا– هي على ما يرام.

• التقصي عن إمكانية وجود جماعات هامشية، أو أخرى صغيرة وسط العمال (وهو الأمر الذي تحقق فعلا)، ومحاولة كشف ظروف تشكلها، والمعايير التي تقوم عليها، و شروط الإنتماء لها.

• كشف حقيقة بعض المظاهر الخفية (المستترة) التي بالرغم من أن الباحث قد صادفها، إلا أنه لم يتمكن من الإحاطة بها لنقص خبرته وقلة المعلومات المتوفرة عنها.

وعن ظروف إجرائها، فإن الجو كان ملائما للباحث خاصة في المطعم (أين يغيب المسؤولون البارزون، ويفضل أغلب الإداريين تناول وجباتهم مباشرة بعد فتح المطعم لأبوابه) حيث يكون المقام – بعد تناول وجبة الغذاء– مشجعا على تجاذب أطراف الحديث. وأيضا في الحافلة التي يستقلها العمال بعد انتهاء أوقات الدوام، إذ وبعد أن أصبح الباحث معروفا بالنسبة لمستعمليها صار من السهل إجراء مقابلات معهم خلال رحلة العودة. وهناك ظرف آخر تم استغلاله بنجاعة، وهو عندما كان الباحث يتولى – بنفسه – استرجاع الإستمارات، إن ذلك لم يمكنه فقط من مناقشة أجوبة العمال بل وأيضا التطرق لأمور أخرى ما كانت لتظهر في إجابات المبحوثين.

رابعا/ عيـــــــنـــــــة الدراســـــــة:

تعتبر العينة الركيزة الأساسية للبحث الإمبريقي السوسيولوجي، إنها "عبارة عن نماذج ÉCHANTILLONS مصغرة من المجتمع الكلي تطبق عليها أساليب البحث التجريبي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على ذلك المجتمع الكلي والمستخرجة من تلك النماذج المصغرة."[1]

إن الهدف من الدراسة الراهنة هو تأكيد سيادة مظاهر لا معيارية وقيم دخيلة على المؤسسة الصناعية الجزائرية عمت كل بناها الهيكلية، وساهمت في اغترابها، بما فيها واحدة من أهم الأنساق التكوينية ألا وهي إدارة الموارد البشرية. وعليه، فإن الإلمام بحقيقة الوضع لن يكون إلا إذا استهدف البحث كل الفئات السوسيو– مهنية في المجتمع المبحوث.

1– فضيل دليو– ميلود سفاري، مرجع سابق، ص.142.

1- طـريــقـــة اختيار عيـــنـــة الـــدراســـة:

لقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني طبعا على عينة طبقية عشوائية، فهي طبقية لأن أفراد مجتمع الدراسة موزعون على فئات سوسيو – مهنية ثلاث، (الإطارات، عمال التحكيم، عمال التنفيذ) كان من الضروري التعرض لها بالبحث دون إلغاء إحداها. وهي عشوائية لأن طريقة اختيار المفردات من بين الفئات لم يحدث بالإستناد إلى اعتبار منهجي مسبق، بمعنى أن كل فرد ينتمي لإحدى الفئات الثلاث كان بإمكانه أن يكون ضمن المفردات التي خصتها بالبحث المباشر.

وعن طبيعة مفردات العينة، فهم من الأفراد الدائمين والمتعاقدين، من الجنسين ذكورا وإناثا، والمنتمين للفئات الثلاث: فئة الإطارات المسيرة لأمور الشركة الصناعية والإدارية، وفئتا التحكيم والتنفيذ المتحملة لأعباء العمل الإنتاجي. وتم بذلك إقصاء كل من لا ينضوي تحت إحداها (من المتربصين والعاملين بصيغة ما قبل التشغيل).

ولقد روعي في حساب مفردات عينة البحث (نسبة التمثيل) قاعدة منهجية أساسية تقوم على المبدأ التالي:

إذا كان مجتمع الدراسة لا يقل عن (5000) مفردة ولا يتجاوز الـــ (10 000)، فإن نسبة التمثيل لابد أن تكون (10%). أما إذا كان إجمالي عدد أفراد المجتمع المبحوث أقل من (5000) مفردة، فإن نسبة التمثيل لابد أن تكون (20%).

وعليه، وبما أن مجتمع الدراسة الكلي أقل من (5000) مفردة، فإن نسبة التمثيل لابد أن تكون (20%) منه، وأن تكون أيضا (20%) لكل فئة من الفئات الثلاث. (بمعنى أن كل فئة لابد أن تكون ممثلة بـــ (20%) من إجمالي عدد مفرداتها). يمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

+ المجتمع الكلي للمؤسسة مجال الدراسة: 463 مفردة.

+ المجتمع الكلي المقصود بالبحث: 426 مفردة (بعد إقصاء 36 مفردة تمثل المتربصين، وفرد واحد يعمل بصيغة ما قبل التشغيل).

وعليه يكون مجتمع البحث المكون من (426) مفردة ممثلا بعينة قوامها (85) فردا، أي ما نسبته (20%)، موزعة على الفئات السوسيو- مهنية الثلاث.

وبأخذ (20%) من كل فئة، يتوزع أفراد العينة على النحو التالي:

+ *الإطارات:* 98 مفردة.

++ عدد المفردات من الإطارات التي تمثلها العينة ≈ **20.**

+ *عمال التحكيم:* 191 مفردة.

++ عدد المفردات من عمال التحكيم التي تمثلها العينة ≈ **38**.

+ *عمال التنفيذ:* 137 مفردة.

++ عدد المفردات من عمال التنفيذ التي تمثلها العينة ≈ **27**.

2- خصائص عينة الدراسة:

تتكون عينة البحث إذن من مجموع (85) مفردة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية لتعبر عن مجتمع الدراسة والمتمثل في مستخدمي شركة الإسمنت لحامة بوزيان (SCHB) على اختلاف مراكزهم الوظيفية ومواقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ويتطلب عرض خصائص مفردات هذه العينة التمثيلية القيام ببعض الإجراءات المنهجية التي تمكن في الأخير من توضيح تلك الخصائص في جدول سهل القراءة.

- ***حساب طول الفئة العمرية لمفردات العينة:***

يكون ذلك بتطبيق قانون STURGE الموضح في العلاقة الموالية:

$$C = \frac{X_{MAX} - X_{MIN}}{K}$$

حيث:

C= طول الفئة.

X_{MAX}= أكبر قيمة عمرية مسجلة في مفردات العينة.

X_{MIN}= أقل قيمة عمرية مسجلة في مفردات العينة.

K= قيمة الثابت وتساوي 1+3,322 Log N.

N= عدد مفردات العينة الإجمالي.

- ***التطبيق العددي:***

$$C = \frac{57 - 28}{1 + 3,322 Log85}$$

$$C = \frac{29}{1+3,322\ (1,929)}$$

$$C = \frac{29}{7,408}$$

$$C = 3,914 \approx \mathbf{4}$$

إذن: طول الفئة العمرية لمفردات العينة هو: 4 سنوات.

- ***<u>حساب طول فئة الأقدمية لمفردات العينة:</u>***

يكون ذلك بتطبيق نفس القانون السابق.

$$C = \frac{X_{MAX} - X_{MIN}}{K}$$

$$C = \frac{25 - 1,50}{1+3.322\log 85}$$

$$C = \frac{23,50}{7,408}$$

$$C= 3,172 \approx \mathbf{3}$$

إذن: طول فئة الأقدمية لمفردات العينة هو: 3 سنوات.

وعليه، يمكن الآن توضيح خصائص العينة التمثيلية بواسطة الجدول الموالي:

الجدول(08) يوضح خصائص العينة التمثيلية لمجتمع الدراسة.

المتغيرات	الفئات لمختلف المتغيرات	الإطارات (إدارية وصناعية)		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
		المفردات	(%)	المفردات	(%)	المفردات	(%)	المفردات	(%)
الجنس	ذكر	17	20	30	35,5	24	28,3	71	**83,6**
	أنثى	03	03,5	08	09,4	03	03,5	14	**16,4**
	المجموع	**20**	**23,5**	**38**	**44,7**	**27**	**31,8**	**85**	**100**
السن	[28−32 سنة[	01	01,2	01	01,2	07	08,2	09	**10,6**
	[32−36 سنة[	01	01,2	10	11,8	09	10,6	20	**23,5**
	[36−40 سنة[	04	04,7	04	04,7	05	05,9	13	**15,3**
	[40−44 سنة[	06	07	08	09,4	02	02,35	16	**18,8**
	[44−48 سنة[	04	04,7	08	09,4	02	02,35	14	**16,5**
	[48−52 سنة[	03	03,5	04	04,7	02	02,35	09	**10,6**
	[52−56 سنة[	01	01,2	02	02,3	−	−	03	**03,5**
	أكثر من56 سنة	−	−	01	01,2	−	−	01	**01,2**
	المجموع	**20**	**23,5**	**38**	**44,7**	**27**	**31,8**	**85**	**100**
المستوى التعليمي	أمي	−	−	−	−	01	01,2	01	**01,2**
	إبتدائي	−	−	07	08,2	16	18,8	23	**27,1**
	متوسط	−	−	23	27,1	10	11,8	33	**38,8**
	ثانوي	05	05,9	08	09,4	−	−	13	**15,3**
	جامعي	15	17,6	−	−	−	−	15	**17,6**
	المجموع	**20**	**23,5**	**38**	**44,7**	**27**	**31,8**	**85**	**100**
نوع النشاط قبل الإلتحاق بالمصنع	صناعي	12	14,1	24	28,2	08	09,4	44	**51,8**
	إداري	04	04,7	02	02,35	−	−	06	**07,0**
	فلاحي	−	−	−	−	05	05,9	05	**05,9**
	نشاط حر	−	−	07	08,2	07	08,2	14	**16,5**
	دون نشاط	04	04,7	05	05,9	07	08,2	16	**18,8**
	المجموع	**20**	**23,5**	**38**	**44,7**	**27**	**31,8**	**85**	**100**
الأقدمية في المؤسسة مجال الدراسة	[1,5−4,5سنة[	01	01,2	07	08,2	12	14,1	20	**23,5**
	[4,5−7,5سنة[	05	05,9	11	12,9	05	05,9	21	**24,7**
	[7,5−10,5سنة[	04	04,7	09	10,6	04	04,7	17	**20,0**
	[10,5−13,5سنة[	03	03,5	02	02,35	03	03,5	08	**09,4**
	[13,5−16,5سنة[	03	03,5	05	05,9	01	01,2	09	**10,6**
	[16,5−19,5سنة[	02	02,3	03	03,5	02	02,35	07	**08,2**
	[19,5−22,5سنة[	01	01,2	01	01,2	−	−	02	**02,35**
	[22,5 فما فوق	01	01,2	−	−	−	−	01	**01,2**
	المجموع	**20**	**23,5**	**38**	**44,7**	**27**	**31,8**	**85**	**100**

لقد تضمن الجدول عرض خصائص تتعلق بالمفردات المكونة للعينة التمثيلية المأخوذة بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي، مع احترام التوزيع النسبي التمثيلي لتلك المفردات على الفئات السوسيو- مهنية الثلاث، حيث يظهر أن أهم خصائص العينة في الدراسة الراهنة محصورة في (05) متغيرات أساسية هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، نوع النشاط الذي كان يمارسه الفرد المتضمن في العينة قبل الإلتحاق بالمصنع مجال البحث، وأخيرا مدة الأقدمية.

إن نظرة بسيطة لمتغير الجنس في الجدول كفيلة بأن تكشف ضعف نسبة تمثيل المرأة ليس فقط في عينة البحث، بل وفي مجتمع الدراسة برمته. إن نسبة التمثيل في العينة لا تتجاوز (16,4%)، وهي مرتفعة مقارنة بنسبة التمثيل في المجتمع الأصلي، والمقدرة بـــ(07,34%).

إنه بالرغم من ولوج المرأة في الجزائر عالم الشغل في مختلف قطاعات النشاط منذ مدة ليست بالقصيرة، إلا أن الإشتغال في الميدان الصناعي يبقى خارج اهتماماتها، وإن حدث ذلك فإن وجودها سوف ينحصر فقط ضمن الطاقم الإداري المسير لنشاط المصانع والوحدات الإنتاجية – مثلما هو عليه الشأن في شركة الإسمنت لحامة بوزيان- وبنسبة تمثيل ضعيفة مقارنة بالرجال المنتمين هم أيضا للإدارة.

إن هذه النسبة الضعيفة تمثل خللا في قاموس العمل الحديث، فلقد أصبحت الأمم تراهن بكل مواردها البشرية – ذكورا وإناثا- للنهوض بتطلعاتها وشق طريقها نحو النمو والتطور، ونظرا لأهمية النشاط الصناعي بالنسبة لكل المجتمعات المعاصرة، كان لزاما حضور المرأة بقوة في شتى ميادينه، الشيء الذي يبقى بعيدا عن التحقيق في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

وفيما يتعلق بمتغير السن، فيبدو من الجدول أن مفردات العينة موزعة على (08) فئات عمرية، تمتد من أقل العاملين سنا (28 سنة، وهو أيضا أصغر عمال المصنع) إلى أكبرهم عمرا في العينة وفي المصنع (57 سنة). وبالرغم من أن سن النشاط في العادة يكون أقل بكثير من سن أصغر العمال – المشار إليه أعلاه- إلا أن خصوصية ونوع النشاط في شركة الإسمنت يتطلب توفر شروط الكفاءة والخبرة الميدانيتين، اللتان يجب لحيازتهما الكثير من الوقت. لهذا السبب، يندر أن يحدث توظيف عمال تقل أعمارهم عن (25) سنة كأقصى حد.

ولتحديد الخصائص العمرية للعينة المدروسة لابد من حساب معدل سن مفرداتها موزعة على كل فئة سوسيومهنية، ثم مجتمعة. ويكون ذلك على النحو التالي:

- ***حســــاب المتــوســط الحــســـــابي للســـــن:***

$$Xi = \frac{\sum (Fi . Xi)}{\sum Fi}$$

حيث:

Xi= هو مركز الفئة، و:

$$Xi = \frac{\text{الحد الأدنى للفئة + حدها الأعلى}}{2}$$

يمكن تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

الجدول(09)   يبين كيفية حساب المتوسط الحسابي للسن.

عــمـــــال التــنــفــيــذ			عــمـــــال التــحــكيــم			الإطـــــارات			الفـئـــــات العمـــريـــــة
Fi.Xi	***Xi***	***Fi***	***Fi.Xi***	***Xi***	***Fi***	***Fi.Xi***	***Xi***	***Fi***	
210	30	07	30	30	01	30	30	01	32 – 28
306	34	09	340	34	10	34	34	01	36 – 32
190	38	05	152	38	04	152	38	04	40 – 36
84	42	02	336	42	08	252	42	06	44 – 40
92	46	02	368	46	08	184	46	04	48 – 44
100	50	02	200	50	04	150	50	03	52 – 48
-	54	-	108	54	02	54	54	01	56 – 52
-	58	-	58	58	01	-	58	-	60 – 56
982	**-**	**27**	**1592**	**-**	**38**	**856**	**-**	**20**	**المــجــمـــوع**

ويمكن التطبيق العددي لقانون حساب المتوسط الحسابي للسن من الحصول على النتائج الموضحة أسفله:

*** معدل عمر فئة الإطارات في العينة:**

$$(Xi)_1 = \frac{\sum(Fi \cdot Xi)}{\sum Fi} = \frac{856}{20} = 42.8 \approx \mathbf{43.}$$

*** معدل عمر فئة عمال التحكيم في العينة:**

$$(Xi)_1 = \frac{\sum(Fi \cdot Xi)}{\sum Fi} = \frac{1592}{38} = 41,9 \approx \mathbf{42.}$$

*** معدل عمر فئة عمال التنفيذ في العينة:**

$$(Xi)_3 = \frac{\sum(Fi \cdot Xi)}{\sum Fi} = \frac{982}{27} = 36,4 \approx \mathbf{36.}$$

*** معدل عمر إجمالي أفراد العينة:**

$$Xi = \frac{(Xi)_1+(Xi)_2+(Xi)_3}{3} = 40.3 \approx \mathbf{40.}$$

وتفيد النتائج أعلاه جملة من النقاط الهامة يمكن عرضها كالتالي:

• معدل عمر إجمالي أفراد العينة من مختلف الفئات السوسيو – مهنية هو(40) سنة، وهو معدل متوسط على العموم، إلا أن ذلك معقول بالنظر إلى نوع النشاط الذي تختص به المؤسسة مجال الدراسة. وعليه، فإن هذه الأخيرة تملك قوة عمل من الفئة النشيطة، المدعمة بالكفاءة والخبرة اللازمتين بما يلائم نوع الصناعة، الأمر الذي يؤهلها – نظريا– للنهوض بأعباء العمل ويجعلها قادرة على الخلق والإبداع والإبتكار في تخصصها.

• معدل عمر فئة الإطارات (الإدارية والصناعية) هو الأكبر مقارنة بالفئتين الأخريين، وذلك راجع في الحقيقة إلى أهمية أن ينهض بالأمور التسييرية للمؤسسة أفراد على مستوى عال من الخبرة والتأهيل على المستويين الصناعي والإداري، من جهة. وأن تستقر تلك الكفاءات في المؤسسة لأن الأمر مرتبط بتصنيع مادة أساسية لا ينبغي أن تغيب من الأسواق، من جهة ثانية. وباعتبار أن

المصنع عمره أكثر من (25) سنة، ودوره مفصلي في ضمان توازن تلك المادة الأساسية بالكمية والثمن المناسبين، فللقارئ أن يتخيل درجة الإستقرار التي تتمتع بها الإطارات في المؤسسة منذ تنصيبها فيها.

• معدل عمر فئة عمال التحكيم لا يبتعد كثيرا عن الإطارات كونهم – هم أيضا– يحظون بكل ما يجعلهم يستقرون في المؤسسة، والسبب بسيط: إنهم عماد العمليات التشغيلية داخل المصنع، وخبراتهم وكفاءاتهم نادرة في سوق العمل.

• أما معدل عمر فئة عمال التنفيذ فهو أقل بكثير، ورغم أهميتهم إلا أن سوق العمل يعج بهم، ولا يشكل عدم استقرارهم مشكلة للمصنع الذي – برغم ذلك– يوفر لهم حوافز أحسن بكثير من تلك التي توفرها مؤسسات وصناعات أخرى، بمعنى أن المصنع يحاول الحفاظ على قوة العمل المدربة والمؤهلة التي يحوز عليها – حتى وإن توفرت في محيطه– تجنبا لأي طارئ.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي، فنجد أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية الممثلين في العينة تقدر بــ (17.6%) وهي في مجتمع الدراسة الأصلي تمثل نسبة (12,57%) من إجمالي عدد الأفراد الدائمين (أنظر الملحق)، تتركز كلها ضمن فئة الإطارات. أما أصحاب المستوى الثانوي فيمثلون في العينة ما نسبته (15,3%) مقابل (11,1%) في مجتمع الدراسة الأصلي، يتركزون في فئة التحكيم. ويمثل أصحاب المستوى المتوسط ما نسبته (38,8%) في العينة، مقابل (60,6%) في المجتمع الأصلي، يتوزعون على فئتي التحكيم والتنفيذ لكنهم حاملون لشهادات مهنية واحترافية في اختصاصات متنوعة، وأكثرهم من العمال المهرة ذوي التأهيل العالي. أما أصحاب المستوى الإبتدائي فيمثلون في العينة ما نسبته (27,1%) وهم جميعا من عمال التنفيذ (إنهم يمثلون 15,4% من مجتمع الدراسة الأصلي). ولا يوجد في العينة سوى مفردة واحدة، ممن لا مستوى لهم.

إن البيانات السابقة، وإن كانت تعبر عن تركز المستوى التعليمي المرموق عند فئة الإطارات، والمستوى الثانوي عند أغلب عمال التحكيم، إلا أنها لا تعني على الإطلاق – كما تمت الإشارة إليه– غياب الكفاءات المهنية عند بقية الأفراد والمشكلين خاصة لفئة عمال التنفيذ، بمعنى أن غياب المستوى عندهم يعوضه – ولو نظريا– مستواهم المهني والتقني الذي يتماشى دونما عارض مع ظروف العمل، ومقتضياته، وحجمه، ونوع التكنولوجيا المنتهجة.

وتلعب أنشطة التكوين والتدريب وإعادة التأهيل دورا كبيرا في الرفع من المستوى العلمي والمهني للأفراد، الأمر الذي يساهم في تحسين مستويات ثقافة العمال الصناعية على المستوى المباشر (في المؤسسة).

وهنالك متغير آخر لا بد من الإحاطة به، هو نوع النشاط السابق الذي كان يمارسه أفراد العينة التمثيلية قبل الإلتحاق للعمل بشركة الإسمنت لحامة بوزيان. لقد تبين أن ما نسبته (51,8%) من إجمالي أفراد العينة مارسوا نشاطا بإحدى المؤسسات الصناعية (العمومية في الغالب)، معنى ذلك أنهم كانوا يمتلكون ثقافة صناعية على مستوى معين عندما تقدموا للعمل في الشركة، ما أهلهم -نظريا- للحصول على وظائف ومسؤوليات بها. من ناحية أخرى، شكلت نسبة (07,0%) عدد الذين مارسوا نشاطا إداريا قبل ممارستهم لنفس ذلك النشاط داخل المؤسسة مجال الدراسة، ومعنى ذلك حيازتهم للخبرة الضرورية في مجال العمل الإداري. غير أنه يسجل وجود نسبة تقدر بـــ (35,3%) من أفراد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة مارست- قبل التحاقها بالمصنع- نشاطا حرا، أو أنها كانت تعاني من البطالة (عاطلة عن العمل). وليس ذلك معناه عدم إمكانية توظيفهم كونهم لا يملكون ثقافة صناعية، وإنما يتطلب الأمر توفر شروط معينة فيهم تخص الخبرة والكفاءة والتأهيل سيتم التعرض لها في الفصل الموالي. نفس الملاحظة تنطبق على نسبة في العينة قدرت بـــ(05,9%) كان أفرادها يمارسون نشاطا فلاحيا، والأمر غير مستغرب كون أن الوحدة تقع في محيط منطقة حامة بوزيان المشهورة بنشاطها الفلاحي، والتساؤل عن كيفية توظيفهم والبحث فيه سيفضي حتما إلى عدة نتائج تهم البحث.

وآخر المتغيرات المبرزة لخصائص العينة التمثيلية في الدراسة الراهنة يتمثل، في مدة الأقدمية للمفردات في المؤسسة مجال البحث، حيث تم حساب طول الفئة الشيء الذي مكن من الحصول على (08) فئات تبتدأ من أقل مدة أقدمية (عام ونصف) وتنتهي بأقدم عنصر في المصنع، والذي بلغت مدة خدمته (25) سنة. حيث، وباستعمال الصيغة نفسها المتبناة مع متغير السن، تم الحصول على النتائج التالية:

*<u>*معدل أقدمية فئة الإطارات في العينة:*</u>*

$$(Xi)_1 = \frac{\sum (Fi . Xi)}{\sum Fi} = \frac{221}{20} = 11,05 \approx \mathbf{11.}$$

*<u>*معدل أقدمية فئة عمال التحكيم في العينة:*</u>*

$$(Xi)_2 = \frac{\sum (Fi . Xi)}{\sum Fi} = \frac{342}{38} = \mathbf{9.}$$

***معدل أقدمية فئة عمال التنفيذ في العينة:**

$$(Xi)_3 = \frac{\sum (Fi . Xi)}{\sum Fi} = \frac{189}{27} = \mathbf{7.}$$

***معدل أقدمية إجمالي أفراد العينة:**

$$Xi = \frac{(Xi)_1+(Xi)_2+(Xi)_3}{3} = \mathbf{9}$$

ويتضح من النتائج المحصل عليها عدد من الخصائص الهامة يمكن تعميمها على أفراد التنظيم برمته تتلخص في نقطتين أساسيتين:

• معدل أقدمية إجمالي أفراد العينة هو بالضبط (09) سنوات، وهي مدة زمنية ليست بالقصيرة. وعليه، يمكن اعتبار معدل دوران العمل – في حالة المؤسسة موضوع البحث– منخفضا نسبيا لعدة اعتبارات أهمها سياسة المصنع المطبقة منذ عدة سنوات والتي أفضت إلى تسريح الكثير من العمال وإحالة بعضهم على التقاعد الإجباري، وبالتالي الإكتفاء بالأفراد الأكثر أهمية؛ السن المتأخرة – نوعا ما– التي ينطلق منها توظيف الأفراد في المصنع؛ إستقرار قوة العمل في المصنع نظرا للحوافز التي يوفرها.

• يزيد معدل أقدمية الإطارات العاملة في المصنع عن معدل أقدمية أفراد التحكيم والتنفيذ كون أن أغلب الإطارات، خاصة منها الصناعية، تؤدي نوعين من المهام: التسيير، المرتبط أكثر بالإدارة. والعمل الصناعي، أين تكمن مهمتها الأساسية المتمثلة في تأطير العمليات التشغيلية. وحيث يكتسب الإطار الصناعي قدرة عالية (نظريا) على التوفيق بين المهمتين، تزداد الحاجة إليه، الشيء الذي يرفع رصيده من الأقدمية.

مما سبق، يتضح أن عينة الدراسة الممثلة للمجتمع الأصلي المبحوث تتكون من مفردات من الجنسين، يصل معدل عمرها إلى (40) سنة، تشكل فئة نشطة ذات خبرة وقوة عمل مؤهلة وذات كفاءة – صناعية وإدارية– قادرة على النهوض بأعباء وتحديات العملية الإنتاجية، تتمع بمعدل استقرار ثابت نسبيا ما دام معدل الأقدمية في حدود (09) سنوات للفئات المهنية الثلاث.

الفصـــل السابع

عرض وتحليل ومناقشة بيانات و نتائج الدراسة

*** تمهيـــــد**

أولا: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

1- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الإجرائية الأولى.

2- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الإجرائية الثانية.

ثانيا: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

1- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الإجرائية الأولى.

2- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الإجرائية الثانية.

3- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الإجرائية الثالثة.

4- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الإجرائية الرابعة.

ثالثا: مناقشة النتائج الجزئية والعامة للدراسة:

1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى.

2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية.

3- النتائج العامة للدراسة.

*** تمهيـــــــد:**

إن خلاصة أية دراسة سوسيولوجية تتخذ من واقع اجتماعي ما موضوعا للبحث والتقصي تنطلق من هذه المرحلة بالذات، إذ وبعد الحصول على البيانات الكمية والكيفية المنبثقة عن المجتمع الأصلي للدراسة والمتحصل عليها باستعمال أدوات أثبت العلم أهليتها وفعاليتها في كشف الحقائق، وبعد أن تم تفريغ تلك المعطيات وتصنيفها وتثبيتها، وجب المرور إلى مرحلة العرض التفصيلي (الإحصائي) لها، بتحليل أبعادها ومناقشة تفاصيلها وكشف كيفية ارتباط المتغيرات فيها ، دون أن يتم ذلك بمعزل عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الجزئية التي تضمنتها إشكالية البحث، وفرضيات الدراسة ومؤشراتها، ومجمل النقاشات التي دارت في الجانب النظري، وكلها تشكل مجتمعة أسئلة يتكفل هذا الجزء من البحث بالإجابة عنها.

وليست غاية الباحث في الدراسة الراهنة والموسومة "إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" التوصل إلى وضع نظرية أو قانون علمي يفصل بشكل واضح في أسباب غياب العقلانية (الرشد) عن التنظيم في الجزائر، وغيابها – بالأخص– في ممارسات وأساليب ومناهج وسياسات إدارة الموارد البشرية فيها، لم يكن الطموح يدور حول التوصل إلى صيغة علمية ثابتة تجسد قانونا ثابتا –بخصوص ذلك– في الزمان والمكان، بل يكفي على هذا المستوى التوصل إلى نتائج توفر وصفا موضوعيا لحقيقة ما يجري داخل المؤسسة، بحيث يمكن ذلك الوصف من معالجة الواقع معالجة موضوعية صادقة، ويساهم في الإحاطة ببعض الأسباب التي جعلت منه عرضة للتردي والتقهقر والسلبية، ويصل في الأخير إلى فهم حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة الصناعية من ممارسات وسلوكيات أعاقت تطور بناها الهيكلية، ودفعت إلى إفلاسها اقتصاديا واجتماعيا، وهذا ما سيرد عرضه في الفصل.

أولا/ عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

يعتقد الباحث في الدراسة الراهنة من خلال أولى فرضياتها الفرعية أن المؤسسة الصناعية الجزائرية تعرف شيوع مظاهر باطولوجية (مرضية) دخيلة عليها ساهمت في تبديل أهدافها التي قامت لأجل تحقيقها بأخرى لا تخدم مصالحها، وتعيق بلوغ غاياتها في التقدم والنمو والإستمرار، وأن تلك المظاهر هي ذات علاقة ارتباطية سببية وثيقة الصلة بها تعانيه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة نفسها من عجز واضح عن تجسيد وتكريس العقلنة التنظيمية بها.

1- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الإجرائية الأولى:

في إطار الفرضية الفرعية الأولى التي تمت الإشارة إليها أعلاه، تنبثق فرضيتان إجرائيتان سيتم التعرض لأولاهما بالعرض والتحليل والمناقشة من خلال هذا العنصر، أما الثانية فسيتكفل العنصر الموالي بمناقشة بياناتها. حيث يعتقد الباحث أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية غير قادرة (عاجزة) عن ترسيخ الترشيد الذي يتطلبه انتظام عمل البنى والأفراد بها لسيادة مظاهر السلطوية الدخيلة على المؤسسة.

وعليه، سيتم وضع الفرض الجزئي الذي تبناه الباحث على المحك من خلال عرض وتحليل المعطيات والبيانات المنبثقة عن إجابات المبحوثين الواردة في استمارات الإستبيان الموجهة للفئات السوسيو– مهنية الثلاث، والممثلة أيضا لحصيلة المقابلات الحرة مع الإطارات المسيرة لشركة الإسمنت لحامة بوزيان (SCHB)، بما يفضي في الأخير إلى تأكيد ذلك الفرض أو تفنيده (وذلك ما سيكون طبعا مع كل الفرضيات الإجرائية الأخرى).

الجدول(10) يوضح الدائرة التي تحوز على اهتمام العمال -عادة- في المؤسسة.

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
دائرة المناهج	02	10	–	–	–	–	02	02,35
دائرة الصيانة	03	15	02	05,26	03	11,11	08	09,41
دائرة الإنتاج	11	55	12	31,58	03	11,11	26	30,59
دائرة الموارد البشرية والإجتماعية	04	20	24	63,16	21	77,78	49	57,65
المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

كان الهدف من طرح هذا السؤال على أفراد عينة البحث معرفة الأهمية التي تكتسيها دائرة الموارد البشرية والإجتماعية بالنسبة لهم، بغض النظر عن انتمائهم لها أو عدمه. وقد اتضح بالفعل أن عددا معتبرا منهم، من مختلف الفئات السوسيو – مهنية الثلاث يعتقد أنها (أي . D.R.H.S) تمثل أهم دائرة في المؤسسة، حيث وصلت النسبة إلى (57,65%)، ولا توجد دائرة أخرى تنازعها الأهمية سوى دائرة الإنتاج، التي عبر عن أهميتها في المؤسسة (30,59%) من أفراد العينة المبحوثة. وفي المقابل، حازت دائرة الصيانة على (09,41%) من الأهمية، ودائرة المناهج على (02,35%) فقط.

قراءة أخرى للجدول تبين أن أهم دائرة بالنسبة لفئة الإطارات هي دائرة الإنتاج، بنسبة تعبير بلغت (55%) من إجمالي عددهم، وذلك راجع إلى سببين: أولهما، أن غالبيتهم العظمى هي من الإطارات الصناعية التي يقع على عاتقها ضمان سير العملية الإنتاجية بمراحلها المختلفة، بمعنى أن جل اهتمامهم يصب لفائدة تلك الدائرة، ولقد عبر عن ذلك أحد المبحوثين بالقول: «إذا راح الإنتاج، راحت الـــ .D.R.H.S». وثانيهما، المركز الذي تحوزه تلك الإطارات والذي يجعلها – في الكثير من الأحيان – قليلة الإتصال بدائرة الموارد البشرية وقليلة الرجوع إليها.

وعلى العكس مما سبق، فإن الدائرة تمثل جل اهتمام الفئتين الأخريين، فقد عبر عن ذلك (63,16%) من عمال التحكيم و (77,78%) من عمال التنفيذ، لكن بتحفظ عند إبداء الإجابة حيث

غالبا ما كانت تسبقها الكلمة اللاتينية NORMALEMENT (بمعنى أن الإجابة تكون بالصيغة التالية: NORMALEMENT الدائرة التي تحوز على اهتمام العمال هي الموارد البشرية والإجتماعية). ولقد تأكد الباحث شخصيا من ذلك عندما لاحظ قلة اتصال العمال – من الفئتين بها– تارة، وتهربهم منها تارة أخرى. وتفسير ذلك بسيط، فالعمال على اختلاف مراكزهم يدركون أهمية تلك الدائرة في حياتهم اليومية داخل المصنع، لكنهم غير راضين عن المعاملة التي يجدونها فيها، ولا عن مناهجها وأساليبها الموجهة لقوة العمل.

مما سبق، يمكن تسجيل نتيجة هامة تتمثل في إدراك العمال لأهمية دائرة الموارد البشرية في المؤسسة بالرغم من عدم رضاهم عنها.

<u>الجدول(11) يوضح كيفية التقرب من المصنع من أجل طلب العمل فيه.</u>

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
العلم بوجود مناصب عمل عن طريق الجرائد اليومية	10	50	–	–	–	–	10	11,76
العلم بوجود مناصب عمل عن طريق أحد العمال بالمصنع	–	–	17	44,74	10	37,04	27	31,76
العلم بوجود مناصب عمل عن طريق أحد المسؤولين بالمصنع	06	30	09	23,68	09	33,33	24	28,24
العلم عن طريق أحد المسؤولين بالمصنع + تقديم الدعم والمساندة	04	20	03	07,89	02	07,41	09	10,59
أخرى تذكر	–	–	09	23,68	06	22,22	15	17,65
المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يوضح الجدول في الصفحة السابقة الطريقة التي تمكن بواسطتها أفراد عينة البحث من التعرف على وجود مناصب عمل شاغرة بالمصنع، أو فرص ممكنة للتوظيف فيه، الأمر الذي ساهم في تقربهم منه وحصولهم على الشغل. وقد تمثلت أهم تلك الطرق في عمال المصنع المرسمين أنفسهم الذين كانوا يعلمون العمالة الخارجية – بحكم علاقات القرابة أو الجيرة الموجودة بينهم– بفرص التوظيف، والتي ساهمت في تشغيل (31,76%) من أفراد العينة المبحوثة؛ وفي المسؤولين أيضا الذين ساهموا شخصيا في إعلام ما نسبته (28,24%) من إجمالي مفردات العينة، وبالتالي توظيفهم فيما بعد.

وإذا كانت هذه الطريقة في إعلام العمالة الخارجية بوجود فرص العمل بالمنظمات تساهم في استقطاب الأفراد بشكل غير احترافي، فإن (10,59%) من المبحوثين أثاروا طريقة أخرى غير شرعية هذه المرة. إذ، وبحكم طبيعة العلاقات التي تربطهم بالمسؤولين في المؤسسة، لم يكتف هؤلاء بإعلام طالبي العمل بوجود فرص الشغل بل وساهموا فعلا في قبولهم. لقد انتبه أحد المبحوثين إلى أن <u>**المعريفة**</u> هي نفسها ما يقصد به الباحث تقديم الدعم والمساندة من المسؤولين، وأقر آخرون – من المستفيدين منها– أنها تأخذ أحد شكلين: المسؤول لطالب العمل « هل تريد أن تعمل ؟ فهناك منصب » أو طالب العمل للمسؤول، « كاش ما كين خدمة ؟» فيرد الأخير « جيب DOSSIER وأرواح ». وفي الحالتين، لا يعتقد الباحث أن العملية تتم دونما مقابل من نوع ما.

من جهة أخرى، أشارت نسبة (11,76%) إلى أن تقربها من المصنع للعمل فيه تم بعد الإطلاع على إعلان عن توظيف بإحدى الجرائد المحلية اليومية، والملاحظ أن هؤلاء كلهم من فئة الإطارات ذات الأقدمية، ومنهم من أكد –خلال إجراء المقابلات الحرة معهم– أن دائرة الموارد البشرية، في وقت مضى، كانت تتبع في عملية الإستقطاب الطريقة الإحترافية (عن طريق الإعلان في الصحف) التي تعطي الفرصة للجميع، عكس ما يحدث الآن. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـــ (17,65%) فقد جاءت للمصنع بصيغة ما قبل التشغيل PRÈ-EMPLOI قبل أن يصبح أفرادها من المتعاقدين وقت إجراء الدراسة.

مما سبق، لابد من تسجيل نتيجة هامة، فباعتبار أن الإستقطاب السليم لا بد أن ينتهج الوسائل الإحترافية، وأن يمر عبر القنوات التي تصل إلى الجميع لا إلى أفراد بعينهم، يتضح أن المؤسسة مجال الدراسة لا تراعي ذلك، والدليل أن (70,59%) من إجمالي أفراد العينة قد تم استقطابهم بتدخل أفراد من المنشأة نفسها، وحتى إن كان هذا الشكل واحدا من الأساليب التي شاع استخدامها إلا أنه يضفي الطابع الشخصي على العملية بما يترك المجال مفتوحا أمام بعض التجاوزات والإنحرافات، الأمر الذي يفسر وجود عدة أفراد في المصنع يحملون نفس اللقب (هم من نفس العائلة).

الجدول(12) يوضح الطرف الذي تكفل بإيداع ملف طالب العمل لدى الجهة المسؤولة في المصنع.

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	**(%)**	**ك**	**(%)**	**ك**	**(%)**	**ك**	**(%)**
سلم الملف طالب العمل نفسه	07	35	11	28,95	11	40,74	29	34,12
سلم الملف أحد العمال المقربين من الإدارة	02	10	15	39,47	04	14,81	21	24,70
سلم الملف أحد المسؤولين في المصنع	09	45	03	07,89	02	07,41	14	16,47
سلم الملف أحد المسؤولين في المديرية العامة	–	–	–	–	–	–	–	–
سلم الملف أحد المقربين من الإدارة من خارج المصنع	02	10	–	–	04	14,81	06	07,06
أخرى تذكر	–	–	09	23,68	06	22,22	15	17,65
المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يوضح الجدول أعلاه الطرف الذي أخذ على عاتقه تسليم ملف التوظف الخاص بطالب العمل إلى الجهة المسؤولة في المؤسسة، حيث جاءت النتائج معبرة عن (04) اختيارات من الخمسة التي تضمنها السؤال في الإستمارة.

إن قراءة أولية للجدول تبين أن أعلى نسبة جزئية كانت (34,12%) وهي تعبر عن عدد طالبي العمل الذين أودعوا ملفات توظيفهم بأنفسهم دون أية وساطة تذكر. تليها مباشرة نسبة (24,70%) والممثلة لأولئك الذين وصلت ملفاتهم إلى المسؤولين عن التوظيف عبر أحد العمال المعروفين بقربهم من إدارة المصنع. وهناك نسبة معبرة أخرى تقدر بـــ (16,47%) تمثل أصحاب ملفات طلب العمل التي وصلت عبر أحد المسؤولين في المصنع.

لقد جرت العادة أن يتم استلام ملف التوظيف من يد صاحبه مباشرة، حيث أن ذلك يمثل واحدة من المراحل الأولى التي يجب أن يمر بها طالب العمل، وهو ما تحقق مع (34,12%) من أفراد عينة البحث. لكن، في الحقيقة، لا تمثل هذه النسبة ما يحدث فعلا على أرض الواقع. إن أغلب الملفات يغيب أصحابها عن تسليمها ليتولى عنهم هذه المهمة أفراد من داخل المصنع، سواءا كانوا عمالا أو مسؤولين، أو آخرون من خارج المصنع ممن تربطهم بمسؤوليه علاقات عمل، أو صلات حميمية وشخصية – في الكثير من الأحيان – حيث ساهمت هذه الطريقة في إيصال ملفات (07,06%) من أفراد عينة البحث.

إن الإعتماد على هذا النوع من الواسطة هو ما أسماه أحد المبحوثين بـــ « LE COUP DE POUSSE » والذي أضاف « من المستحيل أن تحصل في أيامنا هذه على عمل دون أن يكون لديك شخص يهمه أمرك ».

والغريب أن الإطارات من أكثر الذين تعاملوا بهذا المنطق، إن (65%) من أفراد هذه الفئة الذين خصتهم الدراسة وصلت ملفاتهم عن طريق وساطة ما، ولقد أكد أغلبهم أنها السبيل الوحيد لإمكانية الحصول على الشغل في ظل الظروف التعجيزية التي أصبح يتطلبها الإلتحاق بالوظائف كالخبرة السابقة (التي لا تقل عن خمس سنوات). أما النسبة المتبقية، والمقدرة بـــ (17,65%) فهي تمثل أولئك الذين وصلت ملفاتهم عبر مكاتب التشغيل في إطار ما يعرف بالعمل بصيغة ما قبل التشغيل PRÈ-EMPLOI.

مما سبق، لابد من الوقوف على نتيجة أخرى أساسية، فإيداع ملفات التوظيف في المؤسسة وقبولها لا يتم بطريقة عادلة تحفظ حظوظ الجميع، بدليل أن (48,23%) من أفراد عينة البحث قد وصلت ملفاتهم إلى الجهة المسؤولة عن التوظيف عن طريق الواسطة من داخل أو خارج المصنع، وهو يؤكد إلى حد كبير ما دلت عليه بيانات الجدول السابق ويوافق تحليلاته.

<u>الجدول(13) يوضح إمكانية أن يكون طالب العمل قد حظي ببعض الدعم من جهة معينة في المؤسسة ساهمت في قبول طلب توظيفه.</u>

إجابة المبحوث	ك	الفئة / الإختيارات	الإطارات ك	الإطارات (%)	عمال التحكيم ك	عمال التحكيم (%)	عمال التنفيذ ك	عمال التنفيذ (%)	المجموع ك	المجموع (%)
نعـــــم	**47**	المؤسسة السابقة التي كان طالب العمل يشتغل بها	04	20	08	21,05	–	–	**12**	**14,12**
		إدارة الموارد البشرية والإجتماعية D.R.H.S.	–	–	05	13,16	07	25,93	**12**	**14,12**
		إحدى الدوائر الأخرى في المؤسسة	03	15	01	02,63	–	–	**04**	**04,71**
		المديرية العامة	–	–	–	–	–	–	–	–
		أقارب يعملون في المؤسسة	–	–	–	–	07	25,93	**07**	**08,23**
		أطراف خارجية عن المؤسسة	07	35	04	10,53	01	03,70	**12**	**14,12**
لا	**38**	يتوفر طالب العمل على الكفاءة والخبرة	05	25	08	21,05	08	29,63	**21**	**24,70**
		يفتقد طالب العمل لأي علاقة مع أي شخص في المصنع	01	05	10	26,32	01	03,70	**12**	**14,12**
		كلا الإختيارين	–	–	02	05,26	03	11,11	**05**	**05,88**
المجـــــــــموع			**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يتضح من الجدول أعلاه أن (55,29%) من أفراد عينة الدراسة قد حصلوا على أحد أشكال الدعم التي ساهمت في توظيفهم بمصنع الإسمنت. لكن تلك النسبة تضم نوعين من المساندة: إحداهما شرعية، إستفاد منها (14,12%) من المبحوثين، توزعوا على فئتي الإطارات وعمال التحكيم، قدموا من مؤسسات أخرى (أغلبهم من مؤسسة إنتاج الجير بشطابة التي تمت تصفيتها) وهم مدعومون بخبرة صناعية يعتبر المصنع في أمس الحاجة إليها، حيث أكد هؤلاء أن مؤسساتهم السابقة هي من تولى

توظيفهم في وحدة إنتاج الإسمنت. وإحداهما غير شرعية، إستفاد منها (41,18%) من مفردات البحث، حيث حصلوا على الدعم من جهات مختلفة في المؤسسة.

وفي الدراسة الراهنة، لا يهم نوع المساندة التي حظي بها طالبوا العمل أكثر من معرفة الجهة التي وفرته لهم، لأن مجرد فعل ذلك من أطراف رسمية في المؤسسة لا يمس فقط بمصداقيتها، ومصداقية شفافية الترشح للوظائف، وعدالة الحصول عليها، بل ويثير العديد من التساؤلات عن الموقع الحقيقي للسلطة في المؤسسة، ورصيد كل دائرة أو مديرية منها.

فبالرغم من أن رئيس دائرة الموارد البشرية والإجتماعية مرغم على مناقشة ملفات التوظيف ودراسة خصائص الأفراد المتقدمين مع رؤساء الدوائر المستفيدة بشكل مباشر، ثم انتظار الرد عليها من طرف مدير الوحدة بالقبول أو الرفض، إلا أن أولى الجهات المقدمة لذلك الدعم –المخصوص لأفراد بعينهم– هي الـــ . D.R.H.S نفسها، بمساندتها لـــ (14,12%) من إجمالي أفراد العينة المبحوثة. إن ذلك معناه أنها ساهمت بشكل مباشر في حصولهم على الوظائف بالمصنع. في المقابل ساهمت كل الدوائر الأخرى مجتمعة في دعم (04,71%) فقط. كما سجل شكل آخر للمساندة يقدمه الأقارب العاملون في الوحدة والذي استفاد منه (08,23%) من طالبي الوظائف.

من جهة ثانية، تحصل (14,12%) آخرون من دعم أطراف خارجية عن المؤسسة (وجلهم من الإطارات)، وقد أكد المبحوثون أن تلك الأطراف من المسؤولين المحليين البارزين أو من أصحاب المال والأعمال، وذلك معناه أن سلطاتهم طالت لتبلغ أيضا ما لا ينتمون إليه أو يملكونه.

أما نسبة الذين أجابوا بالنفي فقد بلغت (44,71%) من إجمالي الأفراد المبحوثين، منها (24,70%) تقدمت من دون أن تبحث عن الدعم، كونها تملك الثقة في مدى خبرتها وكفاءتها، و(14,12%) بحثت عنه ولم تجده، وفضل (05,88%) التعبير بجمع السببين معا.

وعليه، يمكن التوصل إلى نتيجة هامة مرتبطة بالنتيجة المحققة من الجدول السابق، فإيداع وقبول ملفات التوظيف بطريقة غير شرعية الهدف منه هو تقديم الدعم اللامشروع لأصحابه بما يساهم في توظيفهم بالمصنع. وللمقارنة، فإن نسبة من استعملوا الواسطة لإيداع ملفاتهم والمقدرة بـــ (48,23%) تقارب نسبة من حصلوا فعلا على الدعم، والبالغة (41,37%). وإذا كانت النتائج المحصل عليها قد أثبتت أن جهات عديدة في المؤسسة لها القدرة على فرض سلطتها لتوظيف من تشاء، فإن الأكثر من ذلك أن أطراف من خارج المؤسسة (لا علاقة لها بها من قريب أو من بعيد) تملك تلك السلطة، وفي الحالتين يفقد المصطلح معناه ويكتسب معنى آخرا يشير إلى توزع سلطة اتخاذ قرار التوظيف بين جهات مختلفة عوض أن تكون اختصاصا له أساليبه ومناهجه، وحتى إن أصبح

الفصل في أمور التوظيف مقتسما بين عدة جهات، فإن ذلك يخدم السلطوية أكثر من أي شيء آخر، ما يجعل المؤسسة تصبح –نظريا– متعددة الأقطاب.

الجدول(14) يوضح الجهة التي تبث في قرارات التعيين للتوظيف في المصنع.

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
المديرية العامة	12	60	24	63,16	10	37,04	**46**	**54,12**
رئيس الوحدة	–	–	02	05,26	13	33,33	**15**	**17,65**
إدارة الموارد البشرية والإجتماعية	06	30	08	21,05	02	14,81	**16**	**18,82**
كل دائرة تعين عمالها بمفردها	02	10	04	10,53	02	07,41	**08**	**09,41**
المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

تمثل نتائج هذا الجدول تواصلا منطقيا مع نتائج سابقه. ولتحليل البيانات المتمخضة عنه، لابد من شرح الصيغة التي يتم وفقها توظيف أفراد جدد بشركة الإسمنت لحامة بوزيان (SCHB).إن المديرية العامة للمؤسسة الأم (ERCE) هي التي تطالب الوحدة الإنتاجية بفتح مناصب شغل جديدة، تماشيا مع ظروف الإنتاج وكميات الطلب ومستويات توفر مادة الإسمنت في السوق، بينما يتولى المصنع بمفرده سد النقص في اليد العاملة لتغطية حالات التقاعد السنوية، أو العطل طويلة الأجل أو الوفاة، بشرط إعلام الجهة الوصية. وفي الحالتين، أكد كل من رئيس مصلحة تسيير الأفراد ورئيس مصلحة التكوين –في إطار المقابلة الحرة معهما – أن المديرية العامة بالرغم من تأطيرها لعملية التوظيف، إلا أنها لا تتدخل في تحديد طبيعة الأشخاص المعينين، بمعنى أنها توقع مباشرة على لائحة الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المصنع. ما يحدث على مستوى الوحدة الإنتاجية، هو أن رئيس

دائرة الموارد البشرية يجتمع برؤساء الدوائر الأخرى لمناقشة ملفات التوظيف، وبعد أن يتم تحديد المرشحين الجدد للتعيين، يتم رفع لائحة بأسمائهم إلى مدير الوحدة الذي، بعد النظر فيها، يرسلها إلى المديرية العامة.

ويبدو من الجدول أن ما نسبته (54,12%) من مفردات عينة البحث تعتقد أن المديرية العامة هي التي تبث في قرارات التعيين للتوظيف في المصنع. ومثلما تمت الإشارة إليه، فإن تدخل هذه الأخيرة في تحديد المستفيد من الوظيفة شكلي للغاية، ويعزى ارتفاع النسبة إلى المغالطة التي رسخها المسؤولون (في مصنع الإسمنت) في عقول أفراد قوة العمل من أن المديرية العامة (LA D.G.) هي وحدها التي تبث في أمر من سيتم توظيفه ومن سيتم رفضه (بالعودة إلى الجدول، يتبين أن 60% من الإطارات المبحوثة حملت المديرية العامة مسؤولية التوظيف)، وبذلك فهم يدرؤون الشبهة عنهم. وعليه، فإن كل من يعتقد بأن قرار التوظيف هو في يد المديرية العامة يكون على خطأ.

أما النسبة المتبقية والمقدرة بـــ (45,88%) فقد تبين أنها تعرف – بنسب متفاوتة– جزءا من الأسلوب الذي يتبع في توظيف طالبي العمل داخل وحدتهم الإنتاجية، حيث أكد (18,82%) أن رئيس دائرة الموارد البشرية المدعوم من رئيس الوحدة هو الذي يبث في قبول توظيف فلان أو رفضه، ولا يستطيع رؤساء الدوائر الأخرى (بخلاف رئيس دائرة الإنتاج الذي هو نفسه مدير الوحدة) معارضة قراره الذي يلقى طبعا الموافقة من المدير. وقد أشار أصحاب هذا الرأي (خاصة الإطارات) أن أكثر ما يستاؤون منه هو الأسلوب الذي يتبعه رئيس .D.R.H.S في منح الوظائف، والقائم على الإعتبارات اللامهنية (للإشارة فقد أكد أحد المبحوثين من فئة الإطارات أن إحدى النساء العاملات في مصلحة تسيير المستخدمين في منصب عون إداري بدأت العمل في المصنع كعاملة تنظيف).

بالتوازي مع ذلك، أكد (17,65%) من أفراد العينة المبحوثة أن رئيس الوحدة هو الذي يبث في قرارات التعيين. غير أن الدراسة الميدانية كشفت أن المدير، بصفته إطارا صناعيا، يصرف جل وقته في تأطير العملية الإنتاجية من مختلف زواياها، وأن همه الوحيد هو أن تبقى الأفران عاملة على مدار الساعة. إن المدير أوكل المهمة إلى رئيس . D.R.H.S ولا يتدخل – في الواقع– إلا للإمضاء على قائمة المعينين وإرسالها إلى المديرية العامة للموافقة عليها.

أما (09,41%) من عينة البحث، فتعتقد أن كل دائرة تعين عمالها بمفردها، وقد أكد (15%) من الإطارات المبحوثة (وهم من رؤساء الدوائر) أنهم عادة ما يفرضون على رئيس .D.R.H.S تعيين من يريدون، بالخصائص التي يحبذونها هم.

مما سبق، يتضح أن رئيس دائرة الموارد البشرية لم يستغل دعم المدير له في تثبيت أساليب عادلة، مهنية وشفافة يتم على أساسها التوظيف الصحيح لأفراد قوة العمل، وإنما استثمر الدعم في تحصيل سلطوية قرار التوظيف واستغلاله لتحقيق غايات أخرى لا مهنية.

الجدول(15 – أ) يوضح إمكانية خضوع طالب العمل لإجراءات القبول للتوظيف وطبيعة تلك الإجراءات.

إجابة المبحوث	ك	الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
			ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نعـــم	**47**	تقييم الشهادة	05	25	–	–	02	07,41	**07**	**08,24**
		مقابلات التوظيف الإبتدائية والنهائية	08	40	06	15,79	–	–	**14**	**16,47**
		الإكتفاء بتقديم ملف الترشح كاملا	03	15	04	10,53	09	33,33	**16**	**18,82**
		الفحص الطبي على مستوى الوحدة	–	–	03	07,89	07	25,93	**10**	**11,76**
		كل تلك الإجراءات مجتمعة	–	–	–	–	–	–	**–**	**–**
لا	**38**	لا إجراءات تذكر	04	20	25	65,79	09	33,33	**38**	**44,71**
المجموع	**85**	**المجــموع**	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول إمكانية خضوعهم لإجراءات القبول للتوظيف وطبيعة تلك الإجراءات عندما تقدموا لطلب العمل في المصنع، حيث تم التعبير عن (04) اختيارات من ضمن (07) تضمنها السؤال في الإستمارة.

قراءة أولية للجدول تظهر أن المؤسسة موضوع البحث لا تطبق كامل إجراءات القبول للتوظيف على المترشحين من طالبي العمل، وفي حالات أخرى لا تطبق أيا منها، إذ أكد (44,71%)

من المفردات عدم خضوعهم لأي من المراحل – المتبعة عادة– في المفاضلة بين المتقدمين للوظائف، حتى أنهم رفضوا وضع العلامة (X) في خانة: الإكتفاء بتقديم ملف الترشح كاملا، لأنه لا يوجد من يطلب عملا دون أن يقدم ملفا.

في المقابل، أكد ما نسبته (55,29%) تخطيهم لإجراء واحد، شكلي في الحقيقة، ولا ينم عن أية مهنية تذكر في هذا الصدد. حيث أشار (18,82%) من أفراد العينة إلى أن الإدارة طلبت منهم تقديم الملف وفقط، حتى أن استلامه كاملا تطلب وقتا أطول لسبب بسيط، فقد طلب منهم الإنطلاق في العمل واستكمال الوثائق الناقصة في وقت لاحق. وأشار (16,47%) آخرون إلى أنهم خضعوا لمقابلة التوظيف بعد أن أيقنوا أن حصولهم على العمل قد أصبح مسألة وقت فقط، مؤكدين في ذات السياق أن هذا الإجراء كان معمولا به في وقت سابق وهو غير متبع الآن.

إجراء آخر عبر عنه (11,76%) من المبحوثين، جرب لفترة قصيرة، هو الفحص الطبي على مستوى الوحدة، وقد تم التخلي عنه نظرا لما يتطلبه من إمكانيات حيث عبر أحد المبحوثين بالقول: «فحص الأشعة ونتائج التحاليل المرفقة بملف التوظيف نأتي بها من عيادة خارجية، فأين هو الفحص الطبي على مستوى الوحدة ؟!! إن ما يفعله طبيب الوحدة هو مجرد قراءة النتائج ومراقبة الوثائق».

أما عن تقييم الشهادة والمفاضلة على أساسها فقلما يتم اللجوء إليها، لأن الشهادة الحقيقية –على حد تعبير أحد المبحوثين– هي «ليست العلوم والمعارف التي تتقنها، وإنما الخيوط والشخصيات التي تملكها»، وقد عبر بهذا الإختيار (08,24%) منهم (02) من عمال التنفيذ تطلب منهما الأمر عرض شهادتهما كسائقين لأحد أصناف الآليات الضخمة.

وعليه، يتضح أن التوظيف في شركة الإسمنت لحامة بوزيان لا يقوم إطلاقا على إخضاع المرشحين للإجراءات المعروفة بقدرتها على اكتشاف المهارات في الأفراد المناسبين، بدليل النسبة المعتبرة التي تم توزيعها على مختلف المناصب في المصنع دون أن تمر على أي إجراء أو اختبار يذكر، ضف إلى ذلك شكلية ما يتم اتباعه من وقت لآخر من شبه إجراءات لإخفاء الشروط والمعايير الحقيقية المتبعة في التوظيف.

الجدول(15– ب) يوضح المسؤول عن متابعة إجراءات القبول للتوظيف في مصنع الإسمنت.

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
دائرة الموارد البشرية والإجتماعية	13	81,25	09	69,23	07	38,89	**29**	**61,70**
الدائرة المستفيدة من العامل الجديد	03	18,75	04	30,77	11	61,11	**18**	**38,30**
لجنة مكونة من دائرة الموارد البشرية + الدائرة المستفيدة	–	–	–	–	–	–	–	–
المجموع	**16**	**100**	**13**	**100**	**18**	**100**	**47**	**100**

يمثل هذا الجدول تكملة لسابقه ما دام السؤال في الإستمارة ينقسم إلى فرعين. ويظهر منه أن دائرة الموارد البشرية والإجتماعية هي أكثر الجهات المسؤولة عن متابعة إجراءات القبول للتوظيف في الوحدة الإنتاجية، حيث عبر عن ذلك ما نسبته (61,70%) من الأفراد الذين مروا بأحد تلك الإجراءات. فيما أشارت نسبة (38,30%) إلى أن الدائرة المستفيدة منهم هي من أخضعهم لها. والجدير بالملاحظة أن اللجنة التي تجتمع لدراسة ملفات المترشحين والمتكونة من رئيس D.R.H.S. ورؤساء الدوائر الأخرى لا تجتمع هذه المرة، ولا يحدث بينها أي تنسيق من أي نوع كان، فلماذا تجتمع والأمر قد قضي ؟!!

وإذا كان الجدول السابق يبين أن إجراءات المفاضلة بين طالبي العمل إما أنها ألغيت منذ وقت، أو أنها شكلية، فإن هذا الجدول يكشف نتيجة أخرى تخص بالتحديد دائرة الموارد البشرية، فقد أكد المبحوثون ومعهم رئيس مصلحة تسيير المستخدمين (من خلال المقابلة معه) أن جل مقابلات التوظيف كان يجريها رئيس الدائرة المستفيدة أو أحد رؤساء مصالحه مع العامل الجديد، وقلما تكفل رئيس

D.R.H.S. بذلك رغم أنها تمثل إحدى مهامه الأساسية. وكثيرا ما عبر رؤساء الدوائر عن استيائهم ممن وقع اختيار رئيس D.R.H.S. عليهم وأرسل بهم لينظموا للعمل ضمن فرقهم، فإذا كانت الكفاءة لا تهم رئيس دائرة الموارد البشرية، فإنها تؤثر على سمعة رؤساء الدوائر الأخرى.

نتيجة أخرى، يمكن التوصل إليها من الجدول ذاته، لقد تبين أن سياسة التوظيف في المؤسسة مجال الدراسة بعيدة عن أن تكون علمية أو محترمة لمنطق ما، وأن أول من يستثمر في تلك السلبية هي دائرة الموارد البشرية والإجتماعية نفسها، عوض أن تكون المثبت والمجسد والمرسخ لقواعد المفاضلة التي تؤدي حتما إلى اختيار من هم أنسب للوظائف.

<u>الجدول(16) يوضح مدى تناسب وانسجام العامل</u>

<u>مع الوظيفة التي يؤديها في المصنع.</u>

إجابة المبحوث	ك	الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
			ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نعـــــم	**72**	العامل متناسب ومنسجم مع عمله	14	70	31	81,58	27	100	**72**	**84,70**
لا	**13**	إختصاص العامل لا يتناسب مع متطلبات الوظيفة التي يؤديها	03	15	04	10,53	–	–	**07**	**08,24**
		إختصاص العامل أعلى بكثير من مستوى الوظيفة التي يؤديها	–	–	01	02,63	–	–	**01**	**01,18**
		المؤهلات العلمية للعامل لا تتناسب مع مستوى الوظيفة التي يؤديها	03	15	02	05,26	–	–	**05**	**05,88**
المجموع	**85**	**المجـــموع**	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يعبر الجدول أعلاه عن رأي المبحوث حول مسألة تجاوبه وانسجامه مع الوظيفة الموكلة إليه في الوحدة الإنتاجية، حيث أكد ما نسبته (84,70%) من عينة الدراسة تناسب اختصاصاتهم ومهاراتهم

وقدراتهم مع الأعمال التي يؤدونها داخل المصنع، بينما أشار باقي أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـــ (15,30%) إلى عكس ذلك، مرجعين السبب إلى أحد الإختيارات التي رافقت السؤال المطروح.

ويعتقد الباحث أن ارتفاع نسبة من أجابوا بنعم مرده إلى ثلاثة أسباب: أولها، وجود الكثير ممن تتناسب –حقيقة– مؤهلاتهم المعرفية والتقنية مع وظائفهم. وثانيها، أنه من المنطقي أن يكون رد المبحوث على هذا النحو، فمن ذا الذي سيقر بأنه لا يتناسب مع عمله خاصة إذا كان من أصحاب المسؤوليات (سواءا كانت إدارية أو صناعية ميدانية)، أو كان ممن فازوا بالعمل في هذه المؤسسة التي يحلم الكثير بالإشتغال فيها. وثالثها، أنه لا يعقل أن ينفي أحدهم تجاوبه وانسجامه مع العمل الذي يؤديه وقد التحق بالمؤسسة أو الوظيفة عن طريق أساليب لا معيارية ولا مهنية*.

إن من يمكنه قول ذلك هو الذي يعرف جيدا أنه حاز على منصبه بالأحقية لا بالتبعية لفلان أو فلان مهما كان نوعها. وعليه، فقد تبين أن (08,24%) ممن أجابوا بالنفي، إختصاصاتهم لا تتناسب مع تلك التي تتطلبها وظائفهم، غير أنهم تمكنوا من التكيف مع الوضع بإيجاد الطرق المناسبة لأداء أعمالهم بطريقة صحيحة، وكمثال على ذلك رئيس مصلحة التكوين الذي يحمل شهادة الليسانس في الحقوق والذي كان من المفروض أن يوجه مباشرة إلى مصلحة الشؤون القانونية في المؤسسة.

كما تبين أيضا أن ما نسبته (05,88%) تتجاوز مؤهلاتهم العلمية مستوى الوظائف التي يؤدونها، والسبب دائما التجاوزات التي تحدث نتيجة الإنحراف بالسلطة، وتركزها المفرط في نطاق على حساب الآخر. لقد اتضح من خلال المقابلة التي دارت مع رئيس مصلحة تسيير المستخدمين أنه حاصل على شهادة الماجستير في التسيير من إحدى الجامعات الفرنسية، وأن المصنع بالذات هو من تكفل بتكوينه خارج الوطن ليكون بعد التخرج رئيسا لدائرة الموارد البشرية به، لكن الذي حدث هو تنصيب شخص آخر (معروف بقربه من مدير الوحدة) على رأس D.R.H.S. بحجة امتلاكه للأقدمية، وإبقاء الأول في منصبه.

مما سبق، تتأكد النتيجة المحصل عليها من الجدول السابق، فما فائدة المرور عبر إجراءات المفاضلة وإجراء الإختبارات المؤهلة للفوز بالمناصب، وما فائدة الشهادات إذا كان التوظيف يتم بطرق أخرى لا علاقة لها بالمهنية والإحترافية.

---

* لقد أكد أحد الأعوان الإداريين في مصلحة تسيير المستخدمين أن واحدا من عمال المطعم تحول من منظف للأواني PLONGEUR إلى ميكانيكي في قسم الصيانة، وأن ذلك تم بمنطق الصفقة مع الجهة المختصة، دون الإشارة إليها.

الجدول(17) يوضح ما إذا كان الفرد المعين قد خضع لدورة تكوينية أو تربص هيأه لمهنته الجديدة.

إجابة المبحوث	ك	الفئات الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
			ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نعـــــم	54	في مكان العمل نفسه	02	10	–	–	16	59,26	**18**	**21,18**
		في مركز للتدريب تابع للوحدة	–	–	–	–	–	–	–	–
		في مركز للتدريب تابع للمؤسسة الأم (خارج الوحدة)	–	–	07	18,42	–	–	**07**	**08,23**
		في مركز للتدريب مستقل داخل الوطن	10	50	11	28,95	–	–	**21**	**24,71**
		في مركز للتدريب مستقل خارج الوطن	06	30	02	05,26	–	–	**08**	**09,41**
لا	31	لم يستفد الفرد المعين من التكوين	02	10	18	47,37	11	40,74	**31**	**36,47**
المجموع	85	المجموع	20	100	38	100	27	100	85	100

يظهر من الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة من أفراد عينة الدراسة بلغت (63,53%) قد تلقت شكلا من أشكال التدريب أو التكوين أو إعادة التأهيل داخل المصنع أو خارجه، أما النسبة المتبقية

والمقدرة بـــ (36,47%) فلم تخضع لغاية إجراء البحث لأية دورة تكوينية أو تربص بالرغم من مرور عدة سنوات على تعيينها في المؤسسة. وفي هذا الصدد مكنت المقابلة التي جمعت الباحث برئيس مصلحة التكوين من معرفة أسباب ذلك، فعلى حد قوله هناك مهاما يقوم بها عمال التنفيذ لا تحتاج لأي نوع من التدريب أو إعادة التأهيل سواءا داخل المصنع أو خارجه (العمل في المحجرة مثلا)، نفس الشيء ينطبق على الكثير من الأعوان ورؤساء المصالح في الإدارة. أما بالنسبة للأفراد الملتحقين بالوظائف في الوحدة بصيغة ما قبل التشغيل، والذين تم التعاقد مع غالبيتهم العظمى في الآونة الأخيرة، هؤلاء لا يمكن أن يخضعهم المصنع للتكوين إلا في حالة ترسيمهم، وقد أكد المتحدث أن الأمر لن يطول ما دامت المديرية العامة قد طالبت بذلك، حينها سيستفيدون من حقهم في التكوين.

أما فيما يخص تسيير التكوين GESTION DE LA FORMATION فيشترك فيه كل من المديرية العامة ومدير الوحدة ورئيس مصلحة الموارد البشرية والإجتماعية وطبعا رئيس مصلحة التكوين الذي أكد أن من له سلطة تعيين المستفيدين من التربصات هو رئيس . D.R.H.S القريب من المدير. ولا تملك الوحدة مركزا للتدريب خاصا بها، غير أنها تؤمنه وفق صيغ متنوعة. ففي الحالات الإعتيادية خصوصا ما يتعلق منها بأعمال التنفيذ، يتم إخضاع الأفراد للتدريب في مكان العمل من قبل المشرفين (من عمال التحكيم أو عمال التنفيذ ذوي الأقدمية) لفترة معينة تفي بالغرض. وتملك المؤسسة الأم (ERCE) مركزا تدريبيا خاصا بها، يضمن التكوين وخاصة إعادة التأهيل في مجالات تقنية كالإعلام الآلي والكهرباء، وتستفيد الإطارات الصناعية من الدورات التكوينية والتأهيلية داخل الوطن (في الجزائر العاصمة) وخارجه (خاصة في إيطاليا، وقد صادف البحث عودة أحدهم من تربص تأهيلي بها).

مما سبق، تستخلص نتيجة هامة، فعكس ما كان يتوقعه الباحث، تبين أن المصنع يهتم بتكوين موارده البشرية، لكن استعمال مصطلح إعادة التأهيل فيه نوع من المغالطة على اعتبار أن التكنولوجيا المعتمدة لم تتغير منذ إنشاء الوحدة التي أصابها التقادم من كل مكان، فكيف يا ترى تكون إعادة التأهيل على ما يعرفه، بل ويحفظه العامل عن ظهر قلب ؟!!

الجدول(18) يوضح رأي العامل في أهمية الإستفادة الدورية من التكوين والتدريب.

إجابة المبحوث	ك	الفئات / الإختبارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
			ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نعـــــم	66	للرفع من الأداء وتحسين المردودية الشخصية	–	–	03	07,89	06	22,22	**09**	**10,59**
		لزيادة الخبرة المهنية وصقل المهارات الشخصية	–	–	06	15,79	04	14,81	**10**	**11,76**
		للحصول على الترقية	01	05	–	–	–	–	**01**	**01,18**
		لكل تلك الإعتبارات مجتمعة	06	30	25	65,79	16	59,26	**47**	**55,29**
لا	19	العمل المؤدى لا يحتاج إلى التكوين المستمر	03	15	–	–	–	–	**03**	**03,53**
		التكوين يراد من ورائه أمور أخرى	09	45	01	02,63	–	–	**10**	**11,76**
		التكوين في هذه المؤسسة مضيعة للوقت والمال	01	05	–	–	–	–	**01**	**01,18**
		أخرى تذكر: العامل على وشك التقاعد	–	–	03	07,89	01	03,70	**04**	**04,70**
المجموع	**85**	**المجموع**	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يسعى الجدول أعلاه إلى إظهار أهمية التكوين المستمر والتدريب المتواصل الذي يجب أن يحظى به العامل في المؤسسة الصناعية وتأثير ذلك على مسيرته المهنية، وقد جاءت النتائج منطقية إلى حد بعيد، فقد عبرت ما نسبته (77,65%) من إجمالي مفردات عينة البحث عن حاجتهم للتكوين من حين لآخر، وتوزعت آراؤهم على الإختيارات الأربعة التي رافقت طرح السؤال في الإستمارة.

وعليه، فقد اعتبر (11,76%) من المفردات –وجلهم من فئتي التحكيم والتنفيذ– أنهم يهتمون بالحصول على التكوين مرة أخرى لأن ذلك سيساهم بالتأكيد في زيادة خبراتهم الميدانية (التطبيقية) ودعم خزان

مهاراتهم الشخصية، ومنهم من أضاف أن حيازة مهارات أكثر عن طريق التكوين في المؤسسة قد يمكن العامل، في حالة ابتعاده عن العمل في المصنع لأي سبب من الأسباب، من أن يوظف تلك القدرات المحصل عليها للعمل في مكان آخر أو لحسابه الخاص. واعتبرت نسبة أخرى تقدر بـــ (10,59%) التكوين المستمر مهما في حياة العامل لأنه السبيل الوحيد للرفع من الأداء وتحسين مردودية الأفراد التي تنشدها أية مؤسسة. أما الإهتمام بالتكوين للحصول على الترقية فمثلته نسبة ضئيلة قدرت بـــ (01,18%) .

غير أن أكبر نسبة والتي بلغت (55,29%) من أفراد مجتمع الدراسة فأجابت لصالح كل الإعتبارات، وقد جاءت وجهات النظر من الفئات السوسيو- مهنية الثلاث، حيث اعتبر المبحوثون أن الخضوع للتدريب المتوازن والمدروس والمستديم يساهم في تكوين قوة عمل ممتازة الأداء عالية المردودية، ذات خبرة معرفية ومهارة فنية، الأمر الذي يجعل التنافس على الترقيات يكون مؤطرا بمعايير مهنية يحترمها الجميع كونها تراعي شروط العدالة والكفاءة المؤطرة بالأقدمية، في إشارة إلى عدم رضاهم عن الطريقة التي تحصل بها الترقية في وحدتهم الإنتاجية.

في المقابل، أشارت النسبة المتبقية والمقدرة بـــ (22,35%) إلى عدم اهتمامها بالحصول على فرصة أخرى للتكوين، منها (11,76%) جلها من الإطارات، أكدت أن التدريب –يراد به في الحقيقة- أمور أخرى، فكيف يعقل أن تخصص الكثير من الأموال في إرسال وتأطير البعثات التدريبية في الداخل والخارج بينما لا يعرف العمل تقدما في المناهج، ولا تعرف التكنولوجيا المعتمدة أي نوع من التحديث (وكما عبر أحد الإطارات بالقول: « لوزين محكوم بالسيلان ويمشي برحمة ربي»)، والإنتاج كميته وجودته ثابتتان على الدوام. واعتبرت نسبة (03,53%) أن المهام التي تؤديها لا تحتاج إلى التكوين المستمر، بينما شكك (01,18%) في مستوى ما يحصل عليه الأفراد من معارف من خلال التكوين في هذه المؤسسة، واعتبروه مضيعة للوقت وتبديدا للمال.

وقد أضافت بعض المفردات في العينة المبحوثة اختيارا آخر لم يرد في الإستمارة، إذ عبر (04,71%) منهم عن عدم حاجتهم للتدريب كونهم على وشك التقاعد.

من المناقشة السابقة، يمكن استخلاص عدة نتائج هامة، فبالرغم من أن غالبية الأفراد المبحوثين يدركون أهمية الإستفادة من أكثر من دورة تدريبية أو فرصة واحدة للتكوين في مسارهم الوظيفي، لإيمانهم بجدوى التأهيل المستديم في الصناعة الحديثة، إلا أن نسبة معتبرة منهم تراه مجرد إجراء شكلي يراد من ورائه أمور أخرى، على الأقل في الوقت الراهن. لقد أكد رئيس مصلحة التكوين نفسه أن البعثات الكثيرة المرسلة إلى الخارج عشية تأسيس المصنع لها ما يبررها، فقد أخذت على

عاتقها فعلا تسيير الوحدة وتحقيق أهدافها الإنتاجية، مع العلم أن تكنولوجيا الوحدة آنذاك كانت عصرية، أما اليوم فالتكوين –خاصة في الخارج– أصبح يتم بمنطق الصفقة في أغلب الأحيان، وهو أقرب إلى السفر للسياحة منه إلى السفر لاكتساب الخبرات الجديدة، ويضيف: « لك أن تتصور طبيعة المستفيدين منه».

إن العامل المكون والمؤهل يستحق الترقية، وذلك أمر طبيعي، لكن أن يستفيد أحدهم من دورة كل سنة ويفقد آخرون ذلك الحق بالرغم من مرور وقت معتبر على التحاقهم بالمصنع يؤكد الحقيقة الشائعة في أرجائه من أن« التكوين يديوه بالوجوه لأن الهدف الحقيقي منه هو الراحة والإستجمام في العاصمة وأوربا، والترقية يديوها الصحاح». ولقد أكد جل الإطارات أن لدائرة الموارد البشرية والإجتماعية يد في كل ذلك.

الجدول(19) يوضح مستوى معرفة العمال بمن يقع عليه واجب تقييم أدائهم بالمصنع.

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
على رؤساء العمل	20	100	38	100	22	81,48	**80**	**94,12**
على دائرة الموارد البشرية	–	–	–	–	05	18,52	**05**	**05,88**
على لجنة تقييم مشتركة بين دائرة الموارد البشرية ورؤساء العمل	–	–	–	–	–	–	–	–
المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يوضح الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من عمال الوحدة الإنتاجية على علم بأن رؤساء العمل المباشرين هم من يتولى مهمة تقييم أدائهم، حيث أشارت نسبة (94,12%) من إجمالي مفردات العينة إلى أن عملية التقييم يمارسها رؤساء العمل في الورشات كما في الإدارة، وهي تدور أساسا حول تقويم الفرد العامل من (03) جوانب أساسية هي: المردودية ومستوى الأداء العام، الإنضباط في العمل، والحضور والغياب. في المقابل أشار ما نسبته (05,88%) – وكلهم من عمال التنفيذ– إلى

واجب التقييم يقع على عاتق دائرة الموارد البشرية، وذلك خاطئ في الحقيقة، وربما يرجع السبب في عدم معرفة هؤلاء بمن يتولى العملية إلى حداثة عهدهم بالمؤسسة (إذ لم يمر على تعيينهم أكثر من عام وبضعة شهور)، أو ربما لأن أداءهم ما زال لم يقيم بعد لسبب من الأسباب.

وبالعودة إلى الجدول يتضح أن ما نسبته (100%) من الإطارات تعلم بالقائم على العملية لسبب بسيط، فهي نفسها من يقوم بها، وكذلك الشأن بالنسبة لفئة عمال التحكيم بسبب قرب أفرادها من الإطارات المشرفة تارة، أو اضطلاعها بالإشراف هي أيضا تارة أخرى.

والنتيجة أن عملية تقييم الأداء التي تمثل –في الواقع– واحدة من أبرز مهام إدارة الموارد البشرية تغيب عن ممارسات الـــ D.R.H.S. في شركة الإسمنت لحامة بوزيان، ولا تلقى من الإهتمام سوى استلام نتائج التقييم وتصنيفها بملف العامل في حافظة الأرشيف المخصصة له.

الجدول(20) يوضح الدرجات (العلامات) التي اعتاد العامل الحصول عليها في كل مرة يقيم فيها أداؤه.

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
عاليـــــــة	20	100	38	100	27	100	**85**	**100**
متوســـــطة	–	–	–	–	–	–	–	–
منخفـــــضة	–	–	–	–	–	–	–	–
المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

نتائج الجدول أعلاه لا تحتاج في الحقيقة إلى تعليق، لقد أكدت عينة الدراسة بدون استثناء أية مفردة من مفرداتها أن العلامة التي تحصل عليها إثر كل عملية تقييم تمس أداءها هي (10) من(10)، أي العلامة الكاملة. ولم يلاحظ الباحث في الحالات التي حظر فيها ملئ الإستمارة أي نوع من التردد على المبحوث عند الرد على هذا التساؤل، وهو ما يشير إلى صدق الإجابة. وإذا كان الواقع العملي يؤكد استحالة أن يحوز كل فرد عامل على أعلى درجة في سلم التقييم لتفاوت مستويات الأداء

والمردودية والإنضباط –المشار إليها سابقا– من فرد إلى آخر، فالنتيجة أن تقييم الأداء في المؤسسة مجال البحث ما هو إلا إجراء شكلي روتيني فحسب، لا يملك من المصداقية شيئا يذكر لأنه قائم على الإعتبارات الشخصية التي – في هذه النقطة فقط– ساوت بين جميع أفراد قوة العمل، حيث أكد أحد المسؤولين عن عملية التقييم أنه لا يستطيع أن **<u>يحقر</u>** (بهذه الكلمة) أي عامل، وهنا يتساءل الباحث: لماذا **<u>يحقر</u>** العامل في مسائل أخرى أكثر أهمية من تلك العلامة الممنوحة في التقييم ؟!!

<u>الجدول(21) يوضح تقييم العامل الشخصي للعلامة المحصل عليها.</u>

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
مستحقـــــــــة	08	40	13	34,21	13	48,15	**52**	**40**
لا تعبر عن الحقيقة	01	05	04	10,53	–	–	**05**	**05,88**
مجحفـــــة	–	–	–	–	–	–	–	–
أخرى تذكر: مستحقة لكنها لا تعبر عن الحقيقة	11	55	21	55,26	14	51,85	**46**	**54,12**
المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يوضح الجدول حكم العامل الشخصي على العلامة المحصل عليها إثر تقييم أدائه في المؤسسة مجال البحث، حيث تم التعبير عن ثلاثة اختيارات رافقت طرح السؤال من أصل أربعة. وعليه، فقد أكد ما نسبته (40,0%) أحقيتهم في تلك العلامة المعتبرة والمعبرة في ذات الوقت عن إخلاصهم وتفانيهم في العمل، والتزامهم بتحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية. ولقد رفضوا أن تكون النقطة المحصل عليها مجرد مجاملة من مشرفيهم ورؤسائهم، لا تعبر عن حقيقة مستوياتهم (ويعتقد الباحث أن ذلك ربما يكون صحيحا نسبيا خاصة إذا تعلق الأمر بغالبية عمال التحكيم والتنفيذ).

غير أن (54,12%) من مفردات العينة لم تنف أن تكون نتائج تقييم الأداء التي حصلت عليها مستحقة، لكنها رفضت منطق تعميم نفس العلامات على كل أفراد قوة العمل من منطلق أمرين: الأول، أن حصول الجميع على نفس العلامة معناه وجودهم في نفس المستوى من معايير الأداء المختلفة، وذلك مستحيل التحقق. والثاني، أن ذاك التعميم يمنح العامل غير المنتج أو غير المنضبط نفس الإرضاءات التي يحوز عليها شرعا وقانونا رفقاؤه المجدون في العمل، وفي ذلك الكثير من التحيز والظلم. لقد أشار أكثر من مبحوث إلى وجود رفقاء لهم في نفس المستوى الوظيفي يحظون بعناية خاصة من رؤساء العمل والمشرفين، فما بالك بالحصول على العلامة العالية في التقييم. بينما أكدت نسبة (05,88%) أن نتائج التقييم لا تعبر عن الحقيقة ما دام الحصول على العلامة (10) من (10) يحدث في كل مرة يخضع فيها الأداء للمتابعة والقياس، منذ سنوات عديدة.

مما سبق، تضاف نتيجة أخرى لسابقتها المحصلة من الجدول (20)، فإضافة إلى أن تقييم الأداء في المؤسسة مجال البحث ما هو إلا إجراء شكلي وروتيني، فهو أيضا محل رفض من حيث المبدأ المعمول به الذي يساوي بين الأفراد في مسألة لا يمكن أن يكونوا فيها متجانسين، الأمر الذي يجعل من الضروري إعادة النظر في سيره، إما بتطبيقه على الوجه الصحيح، أو إلغائه نهائيا.

الجدول(22) يوضح رأي العامل حول قضية إشراك
إدارة الموارد البشرية في عملية التقييم.

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نعـــــــم	17	85	24	63,16	03	11,11	**44**	**51,76**
لا	03	15	14	63,84	24	88,89	**41**	**48,24**
المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

قراءة أولية للجدول توضح تقارب النتائج المحصل عليها، إذ عبر ما نسبته (51,76%) من مفردات عينة البحث عن عدم معارضتهم لأن يكون لدائرة الموارد البشرية دور فعال في تأطير عملية

تقييم الأداء وذلك بالتنسيق مع المشرفين المباشرين ورؤساء العمل، في حين رفضت نسبة معتبرة تقدر بـــ (48,24%) من الأفراد في العينة أي تدخل لـــ .D.R.H.S في ذلك.

لقد دار الإعتقاد أول الأمر – بخصوص النسبة الأولى- أن أفراد قوة العمل ترى من الضروري أن يكون لدائرة الموارد البشرية إسهام مشترك مع المشرفين على العمل يؤطر -حقيقة- عملية تقييم الأداء، ويكسب النتائج المزيد من الموضوعية والمصداقية (المفقودتين)، وكلاهما سيصب حتما في زيادة فعالية العمال والمؤسسة على السواء. لكن واقع الأمر لم يكن كذلك، لقد سمح الإقتراب من أفراد العينة حين الإجابة عن أسئلة الإستمارة أو الدخول في محادثات جانبية من الخروج بنتائج أخرى تنفي ذلك الإعتقاد، فموافقة (85%) من الإطارات المبحوثة على إشراك دائرة الموارد البشرية في العملية التقييمية سببه الحقيقي هو عدم اقتناع هؤلاء بأن ما يقومون به (والمقصود بذلك التقييم)هو نوع من السلطة التي يحوزون عليها، لقد ردد أغلبهم عبارات تصب في فكرة أساسية مفادها أن السلطة الحقيقية التي يجب أن يتمتع بها الإطار في المؤسسة الصناعية هي سلطة اتخاذ القرار في الميدان الذي وضع لأجل تسييره وما يتبع ذلك من تأطير وإشراف ميداني على قوة العمل المسؤول هو شخصيا عليها، هذه هي السلطة الفعلية التي يجب أن يحظى بها الإطار الصناعي والتي تؤهله خبرته وكفاءته ومستواه المعرفي حتما لتحصيلها. أما أن يكون الإطار فاقدا لها وملزما باتباع ما يأتيه من أوامر فوقية أصحابها بعيدون كل البعد عما يحصل في الميدان، فإنه ليس بحاجة لسلطة التقييم تلك (حتى أن البعض لا يعتبرها سلطة إطلاقا بل يضعها في قائمة الأعمال الروتينية غير ذات الفائدة). أما نسبة (63,16%) من عمال التحكيم التي لم تمانع مشاركة الـــ D.R.H.S في العملية، فجاءت موافقتها على أساس أنه حتى بانضمام هذه الأخيرة فلن يتغير شيء في نتائج التقييم (بمعنى أن الجميع سيحصل على نفس تلك العلامة المرتفعة).

في المقابل، سجل عمال التنفيذ أعلى نسبة رافضة لمشاركة الـــ . D.R.H.S في عملية التقييم (88,89% من عمال التنفيذ المبحوثين) وحجتهم في ذلك أنه ما من أحد يدرك مستوى الأداء الفعلي للعامل أكثر من رئيسه المباشر، ولقد قاد الإقتراب من بعضهم إلى تحصيل سبب آخر يتمثل في انعدام ثقتهم برئيس .D.R.H.S الذي يمكن أن يجعل من نقاط التقييم أسلوبا يستعمله في المساومة مع العمال. في نفس السياق، أكد أحد المبحوثين من الدائرة نفسها أن . D.R.H.S بعيدة كل البعد عن الإهتمام بالمسائل والمشاكل الحقيقية المتعلقة بقوة العمل في المصنع، لذلك لا يهمها أن تكون طرفا في عملية التقييم.

مما سبق، يمكن استخلاص نتيجة أخرى مهمة، فبالإضافة إلى نتائج التقييم البعيدة عن الموضوعية والمحرفة للحقيقة، تبتعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة عن الإهتمام بوظيفة تقييم الأداء كواحدة من مهامها الرئيسية، أو حتى عن اقتراح مناهج تناسب نوع الصناعة وأشكال النشاط الذي يقوم به العمال في الوحدة.

الجدول(23) يوضح رأي المبحوث في حقيقة وجود جهة تعيق تقرب إدارة الموارد البشرية من قوة العمل.

إجابة المبحوث	ك	الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
			ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نعـــــم	45	مدير الوحدة	06	30	14	36,84	–	–	**20**	**23,53**
		رئيس دائرة الموارد البشرية	02	10	04	10,53	12	44,44	**18**	**21,18**
		عدم كفاءة دائرة الموارد البشرية	04	20	03	07,89	–	–	**07**	**08,24**
لا	21	لا أحد يعيق تقرب إدارة الموارد البشرية من قوة العمل	05	25	08	36,84	08	29,63	**21**	**24,70**
لا أعلم	19	لا علم للمبحوث بذلك	03	15	09	23,68	07	25,93	**19**	**22,35**
المجموع	85	المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يوضح الجدول أعلاه وجهة نظر مفردات البحث حول ما إذا كانت هناك جهة في المؤسسة تعيق تقرب دائرة الموارد البشرية والإجتماعية من قوة العمل. ولقد جاءت الإجابات معبرة عن الإختيارات الثلاث التي رافقت طرح السؤال وبأكثر توضيح (لأن السؤال ألزم الباحث في حالة الإجابة

بنعم تحديد الجهة المعيقة)، حيث عبر ما نسبته (22,35%) من أفراد عينة البحث عن عدم علمهم بوجود جهة في المؤسسة تمنع تقرب الــ .D.R.H.S من العمال، وإذا كان الباحث لا يشك في إجابات المبحوثين من فئتين التحكيم والتنفيذ، فإنه يعتقد أن الإطارات التي أبدت عدم علمها تكون قد تهربت من السؤال.

من جهة أخرى، إعتبر ما نسبته (24,70%) أن الإعتقاد في وجود جهة ما تمنع أو تعيق تقرب إدارة الموارد البشرية من العمال خاطئ، وقد أشار العديد ممن مثلوا هذه النسبة إلى صحة نقيض ذلك، بمعنى أن العمال –خاصة في أسفل الهرم التنظيمي – هم من لا يترك الفرصة للــ .D.R.H.S للتقرب منهم وفهم مشاكلهم، الأكثر من ذلك أنهم يقاطعونها. للإشارة فقط، فإن الإطارات التي أجابت على هذا النحو كلها من الإدارة (إطارات إدارية)، وهي تنتمي إما للــ .D.R.H.S أو أنها قريبة منها (لذلك كان متوقعا منها الحصول على هذا الرد).

غير أن أكبر نسبة، وبلغت (52,94%)، أجابت بوجود من يعيق اتصال الــ .D.R.H.S بالعمال مرجعة ذلك إلى تدخل عدة جهات. لقد حمل (23,53%) منهم مدير الوحدة مسؤولية ذلك، بالضغط على رئيس دائرة الموارد البشرية لكن بطريقة غير مباشرة في الكثير من الأحيان.

لقد وصفه أحد الإطارات بهذه الكلمات: «هو من الذهنيات التي تعتمد على التسلط والإستبداد بالرأي» وأكد أن دعمه لرئيس الــ .D.R.H.S الحالي الذي ساهم فعليا في تنصيبه على رأس الدائرة (رغم وجود من هو أحق منه بالمنصب) يجعل هذا الأخير ينفذ أوامره بحذافيرها، ومنها عدم فتح المجال للعمال في كل الأمور التي عادة ما تتم مراجعة الــ .D.R.H.S فيها. للمقارنة فقط، عبر بهذا الرأي (30%) من الإطارات المبحوثة (وكلها من الإطارات الصناعية) وهي تمثل أيضا نصف عدد المجيبين بنعم من هذه الفئة.

وعليه، يمكن تسجيل الفرق في الإجابة بين الإطارات الصناعية والإطارات الإدارية، حيث يتضح أن هذه الأخيرة – بحكم انتمائها – غالبا ما تدافع عن سياسات الإدارة في المصنع وتقف مع رموزها وتدعمها في كل شيء، لذلك فهي تحظى بنوع من العناية لا تعرفه الإطارات الصناعية. في ذات السياق، إعتبر ما نسبته (21,18%) أن المسؤول عن ابتعاد دائرة الموارد البشرية عن العمال ليس رئيس الوحدة وإنما رئيس الــ .D.R.H.S نفسه، وحجتهم في ذلك أن رئيس الدائرة السابق الذي كان يحظى باحترام جميع العمال من مختلف الفئات المهنية، كان يعرف كيف يتعامل مع سلطوية المدير، صحيح أنه لم يطور الأساليب والمناهج التي تعتمدها الدائرة لكنه كان **عقلانيا** كما وصفه أحد العمال. أما الآن، فيعتمد الرئيس الحالي للــ .D.R.H.S تبني نوع من السلطوية التي تجعل الهوة

تزداد بين دائرته وقوة العمل، ولم ينف المبحوثون قبول المدير بذلك واستصاغته للوضع. فيما رد (08,24%) السبب إلى ضعف تأهيل دائرة الموارد البشرية وقلة كفاءتها وانحراف السياسات التي تتبناها في معالجة مشاكل واهتمامات قوة العمل.

وقبل التطرق إلى ما يمكن استخلاصه من تحليل بيانات الجدول، لا بد من الإشارة إلى أنه لم يرد رأي واحد يشخص السبب في رؤساء الدوائر الأخرى، وذلك يدفع إلى الإعتقاد بأنهم لا يكترثون بما يحصل فيها. وبناءا على ما تقدم، فإن كل الجهات التي أرجعت إليها عينة البحث السبب في منع إدارة الموارد البشرية من التقرب لقوة العمل تعمل مشتركة وفي نفس الوقت بما يسهم في توسيع الفجوة بينهما، ولعل أكثر ما تشترك فيه تلك الأطراف هو انحراف السلطة عن الإتجاه الصحيح، فمدير الوحدة يستبد في استعمالها لإحكام سيطرته على المصنع، ورئيس الموارد البشرية يتبنى نفس النهج (بمباركة المدير طبعا) لأن ذلك يسهل تحقيق ما تسعى إليه السلطة المسيرة العليا (لقد اتضح أن الكثير من العمال –التنفيذيين منهم خاصة– يجهلون جل حقوقهم المشروعة أو أنهم يعرفونها ويضطرون للتنازل عنها). وفي الحالتين، يتسبب انحراف السلطة في شيوع مظاهر السلبية والعجز الذي تدفع ثمنه إدارة الموارد البشرية نتيجة تركيزها المفرط على دعم الوضع القائم الذي يخدم السلطة في المؤسسة، وذلك هو منطق الأوليغارشية الحاكمة (أنظر الفصل الأول، العنصر: مشكلة الديمقراطية في التنظيم عند ميشلز)[*].

2- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الإجرائية الثانية:

إن التصور النظري للدراسة الراهنة ربط عجز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية بعاملين مؤثرين، سببا انحراف هذه البنية الحيوية والبناء ككل عن خدمة أهداف النمو والتطور والإستمرار في بيئة النشاط، الشيء الذي أثر سلبا على خدمة مشروع التنمية الوطنية.

وإذا كانت أولى الفرضيات الإجرائية قد اتخذت من السلطوية موضوعا للتقصي والبحث، وخصصت لذلك مجموعة من الأسئلة تضمنتها استمارة الإستبيان وأسئلة المقابلة الحرة مع المسؤولين في الشركة، وتم عرض ومناقشة نتائجها في العنصر السابق، فإن العنصر الراهن سيتولى بالعرض والتحليل والمناقشة البيانات التي أمكن الحصول عليها من إجابات وردود المبحوثين على الأسئلة التي

---

[*] في سؤال طرح بطريقة غير رسمية (لم يرد في الإستمارة) على مفردات البحث، أجاب أكثر من (50%) أن المستفيدين من وسائل وإمكانيات ومنتجات المؤسسة من داخلها طبعا هم المدير وحاشيته.

وضعت بهدف كشف شيوع مظهر مرضي آخر هو الزبونية، وتحديد مظاهره وتداعياته فيها، على اعتبار أن الباحث يعتقد بأن الزبونية –كالسلطوية– ساهمت في الإنحراف بالمؤسسة عن خدمة الأهداف الحقيقية، وأن التدهور لم تسلم منه إدارة الموارد البشرية التي بقيت بعيدة عن التطور، وعاجزة أكثر فأكثر عن ترسيخ الرشد (العقلنة) المطلوب.

الجدول(24) يوضح الطريقة التي تعتمدها شركة الإسمنت في استقطاب قوة العمل.

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
تستعمل طرق الإعلان المتنوعة للوصول إلى أكبر عدد من الأفراد	03	15	–	–	–	–	**03**	**03,53**
تعلم العمالة الخارجية وأيضا الداخلية	04	20	08	21,05	02	07,41	**14**	**16,47**
تحيط الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالسرية التامة	06	30	06	15,79	10	37,04	**22**	**25,88**
تكتفي بإعلام العمالة الداخلية فقط	04	20	16	42,11	14	51,85	**34**	**40,0**
الإختيار3 + الإختيار4	03	15	08	21,05	01	03,70	**12**	**14,12**
المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

تتعلق البيانات أعلاه بالطرق التي تعتمدها شركة الإسمنت لحامة بوزيان في عملية الإستقطاب. وكما هو معروف، فإن أي تنظيم – مهما كان نوعه– يسعى إلى الحصول على المهارات المطلوبة لسد الفراغات في المناصب الشاغرة، لذلك يتوجب عليه إعلام العمالة الداخلية (فقد يتم شغل المناصب من

الداخل عن طريق التحويل أو الترقية) وأيضا إعلام العمالة الخارجية (التي يعتبرها الكثيرون بمثابة دم جديد يضخ في التنظيم). ويتضح من الجدول أن ما نسبته (40%) من مفردات عينة البحث والمنتمية للفئات السوسيو- مهنية الثلاث أكدت أن المؤسسة قيد الدراسة تكتفي فقط بإعلام العمالة الداخلية بوجود مناصب عمل شاغرة (وذلك ما أظهره الجدول (11) وللتذكير، فقد بلغت نسبة الذين تم إعلامهم بوجود فرص عمل من داخل الوحدة بواسطة أحد العمال أو المسؤولين 70,59%) ولا يأخذ ذلك الشكل الرسمي، بمعنى أن قوة العمل داخل المصنع لا يتم إبلاغها عن تلك الفرص بواسطة الإعلان المباشر (في لوح الإعلانات، أو في الإجتماعات الدورية التي يحضرها رؤساء الأقسام)، وإنما تصل المعلومة إلى مسامعهم بطريقة غير رسمية، الشيء الذي جعل الشبهة تشوب كثيرا من الترقيات على حد تعبير بعض المبحوثين والذين أشاروا أيضا إلى التوظيف الذي يتحصل عليه، بالتتابع، أفراد من نفس اللقب وكأن الأمر يتعلق بمشروع عائلي.

في نفس الصدد، أفاد (25,88%) من الأفراد المبحوثين أن الوظائف الشاغرة تحاط بالسرية التامة، ولا يعلم بها سوى أصحاب القرار الذين لهم الحق وحدهم في تسريبها لمن يشاؤون، ومنهم طبعا رئيس دائرة الموارد البشرية الذي يستغل الفرصة في عقد بعض الصفقات الشخصية.

وبين هذا وذاك، أعرب ما نسبته (14,12%) من المبحوثين أن إحاطة الوظائف الشاغرة بالسرية أو إعلام فئة معينة فقط من العمالة الداخلية لقربها من المسؤولين والإدارة هما شيء واحد يصب في لا شفافية الممارسات ولا مصداقية السياسات التي ازدادت شيوعا في وحدتهم الإنتاجية، والتي بسببها افتقدت الخبرات والمهارات التي كان يزخر بها المصنع في وقت مضى. في حين، أعرب ما نسبته (16,47%)، ومنهم رئيس الـــ D.R.H.S نفسه، أن الوحدة تحرص على التوظيف الخارجي أكثر من الداخلي، بمعنى أن قوة العمل في البيئة التي تطل عليها الوحدة يتم إبلاغها في حالة توفر فرص للعمل بها، لكن الباحث اصطدم بحقيقة أخرى تفند أقوال هذا الأخير، فإذا كان طلبة معهد التكوين المهني الذين يحصلون على تدريبهم الميداني على مدار سنة كاملة في الوحدة لم يفوزوا بمناصب شغل فيها، وهم من بيئتها الأصلية، فكيف يكون ذلك لغيرهم. واختارت النسبة المتبقية والمقدرة بـــ (03,53%) الإختيار الأول (الإعلان) الذي هو -في الحقيقة- غير مستعمل إطلاقا في استقطاب قوة العمل، وربما يرجع ذلك إلى عدم اطلاعهم على الموضوع.

والنتيجة أن الإستقطاب في المؤسسة قيد الدراسة هو محل استغلال، لأن الطرق المتبعة فيه ليس الهدف منها جلب قوة عمل متنوعة من حيث المؤهلات والكفاءات وكل الصفات المحبذة في هذا النوع من الصناعة، يتم فيما بعد اختيار الأفضل والأصلح والأنسب منها، وإنما الهدف هو جلب الذين

سيوظفون فقط، وذلك معناه استقطابهم بالطرق القائمة ليس فقط على الزبونية، بل وأيضا القرابة والجهوية، الأمر الذي يفتح أبواب عقد صفقات التوظيف على مصراعيه لصالح من يملك سلطة التوظيف، ودائرة الموارد البشرية من أكثر المتورطين في ذلك.

الجدول(25) يوضح رأي المبحوث في المعايير التي يتم على أساسها توظيف الأفراد في الوحدة.

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
التقييم الموضوعي للمؤهلات والكفاءات	04	20	12	31,58	05	18,52	**21**	**24,71**
المؤهلات + الخبرات السابقة	03	15	04	10,53	06	22,22	**13**	**15,29**
القرب من المسؤولين	03	15	02	05,26	–	–	**05**	**05,88**
المصالح الشخصية المتبادلة	02	10	10	26,32	02	07,41	**14**	**16,47**
العلاقات القرابية من الداخل والخارج	06	30	04	10,53	12	44,44	**22**	**25,88**
الإختيار4 + الإختيار5	02	10	06	15,79	02	07.41	**10**	**11,77**
المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يوضح الجدول أعلاه رأي المبحوثين من قوة العمل في المعايير التي يتم على أساسها توظيف الأفراد الجدد في وحدتهم الإنتاجية، وقد جاءت النتائج معبرة عن عدة اختيارات منها ما تضمنته الإستمارة ومنها ما لم تتضمنه، لكنها تصب في أحد رأيين: الأول يرى أن التوظيف يتبع الطرق النظامية المعروفة، والآخر ينفي ذلك.

ففي إطار الرأي الأول، عبر ما نسبته (24,71%) من عينة البحث (ومنهم رئيس الــ D.R.H.S.) أن أهم ما يتم التحري عنه في المتقدم للعمل هو مؤهلاته وكفاءته المهنيتين، حيث يشمل ذلك تقييم الشهادة – سواءا كانت علمية أو مهنية– وأيضا تقييم مستوى الكفاءة في الميدان. لكن، وفي سؤال وجه لرئيس الــ D.R.H.S . أثناء إجراء المقابلة الحرة معه عن كيفية التقييم الميداني المسبق للعامل، والمصنع بعيد عن تطبيق إجراءات القبول للتوظيف المتعارف عليها بالشكل الصحيح، أجاب أن كثرة التنقيب تلك مضيعة للوقت والمال، وأن المصنع يتبع طريقــة أخــرى وصفهــا بــ « TRÈS PRATIQUE »، حيث تكلف في البداية الإطارات الصناعية أو الإدارية المعنية، وأيضا بعض العمال من فئتي التحكيم والتنفيذ ذوي الأقدمية بالحكم على المتقدم للعمل من خلال محاورته واختباره ميدانيا، كما يخضع قبل ترسيمه لفترة اختبار تدوم عادة (06) أشهر، وأضاف أن الإدارة لا تغالي في اشتراط الخبرة السابقة للمترشح للعمل، إذ يكفي فقط أن يؤدي دوره على أحسن وجه. لكن الغريب في الأمر أن رئيس مصلحة المستخدمين أكد رفقة رئيس مصلحة التكوين وعمال آخرين من فئة التحكيم أن هذا الإجراء حدث فقط عندما احتاجت الوحدة – منذ (03) سنوات تقريبا– لعمالة إضافية مستعجلة، حينها اتبع ذلك الأسلوب (وهو ما أكده أيضا بعض الذين استفادوا من التوظيف وقتها والذين شملتهم العينة) لأن الشائع هو التحاق الفرد بالعمل مباشرة دون أي اختبار، وحتى فترة (06) أشهر ما هي إلا إجراء شكلي.

نسبة أخرى قدرت بــ (15,29%) إعتبرت كلا من المؤهلات والخبرات السابقة عاملين حاسمين يشترطهما المصنع في المقبلين على العمل فيه، ومنهم من قال صراحة: « لا يعقل أن يتقدم أحد للعمل في أية مؤسسة من دون ذلك»، ويبدو أن الأفراد الممثلين لهذه النسبة هم من العمال السابقين في شركة الجير بشطابة الذين التحقوا بالمصنع بعد تصفية مؤسستهم، والذين يملكون حقيقة التأهيل والخبرة الكافيين.

لقد مثل الرأي الأول في المجموع ما نسبته (40,0%) من إجمالي عينة البحث، لذلك فــ (60,0%) المتبقية تمثل حتما الرأي المعاكس، حيث أشار (25,88%) من المبحوثين أن العلاقات القرابية من داخل المصنع ومن خارجه هي المعيار الأول والأخير المتحكم في التوظيف، خاصة عمال التنفيذ الذين أكدوا أن **<u>المعريفة</u>** أصبحت شرطا أساسيا لدخول عالم الشغل في كل المؤسسات، حتى الخاصة منها، وقد أفاد أحدهم الباحث بكيفية التحاقه بالوحدة، حيث تم ذلك بواسطة مكالمة هاتفية من أحد أقربائه المسؤولين في مؤسسة بنكية مع إطار مسؤول في المصنع مكنت وساطته من تأمين الشغل

لهذا المبحوث، الذي أضاف أن بين قريبه والإطار علاقات ومصالح متبادلة (كما قال:« يروندي السرفيس لبعضاهم»).

كما أشار (16,47%) إلى دور المصالح الشخصية المتبادلة في توظيف الأفراد، بمعنى أن الطرف الممسك بسلطة التوظيف لا بد أن يحصل على المقابل الذي يرجوه من الحاصل على الوظيفة أو من وسطائه، ويقول أحد عمال التحكيم في هذا الشأن: «يخطئ من يعتقد أن المقابل هو دائما مادي، لأن هناك ما هو أهم من ذلك كالسكوت عما يجري من تجاوزات، والولاء للمسؤول أو لجهة ما على حساب الأخرى». وأفاد (11,77%) أن كلا العاملين السابقين سواء، فمهما كانت العلاقات: قرابية أوغير قرابية، من داخل الوحدة أو من خارجها فإن القاسم المشترك بينهما هو نوع ومستوى المصلحة المتبادلة، حيث يستغل التوظيف أيما استغلال لتحقيق تلك المصالح. فيما ركز (05,88%) من المبحوثين أهم معيار في القرب من المسؤولين المسيرين للمصنع.

والنتيجة أن (60,0%) من مجتمع الدراسة عبرت عن عوامل تتحكم في التوظيف داخل مؤسستهم، هي في الحقيقة مرتبطة مباشرة بممارسات الزبونية، فالمصالح الشخصية المتبادلة لا تتم فقط بين المسؤولين، بل وبينهم وبين الجماعات الهامشية التي تتوزع هنا وهناك في مديريات وأقسام الوحدة وهي تقوم على مبدأ أخذ المقابل كثمن لما سيتم الحصول عليه (الوظيفة)، والثمن في أحيان كثيرة ليس هو بالمال وإنما هناك أيضا السكوت عن الإنحرافات الحاصلة والتجاوزات المشاهدة.

الجدول(26) يوضح مدى علم المبحوث بالطريقة التي يتم على أساسها تحديد المستفيدين من التكوين

الفئات الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجمـــوع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
بناءا على التوصيات الصادرة عن الرئيس المباشر	01	05	04	10,53	08	29,63	13	**15,29**
بناءا على اقتراحات الرؤساء المباشرين بالتنسيق مع دائرة الموارد البشرية	05	25	10	26,32	11	40,74	26	**30,59**
بناءا على قرارات المديرية العامة	14	70	18	47,37	01	03,70	33	**38,82**
بناءا على طلب من العامل نفسه	–	–	06	15,79	07	25,93	13	**15,29**
المجـــمـــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يوضح الجدول أعلاه مستوى علم المبحوثين في عينة الدراسة بالأسلوب الذي يتبع في المصنع لتحديد المستفيدين من فرص التكوين والتربصات ودورات إعادة التأهيل. لقد أشار ما نسبته (38,82%) من المفردات أن تعيين المستفيدين هو من صلاحيات المديرية العامة التي بقرار منها يرسل إلى دائرة الموارد البشرية والإجتماعية في الوحدة، يتم التعرف على أسماء المشاركين في التربصات أو الدورات التكوينية. لكن السؤال المطروح: هل يعقل أن تتدخل المديرية العامة في اختيار الأفراد الموجهين للتكوين وهي بعيدة كل البعد عن حياة العمال الصناعية داخل الوحدة ؟؟ ! قد يعتقد بعض عمال التحكيم والتنفيذ أن المديرية العامة هي من لها سلطة تعيين المحالين على التكوين، لكن أن تعتقد ذلك الإطارات – التي أجاب 70% ممن شملتهم العينة على هذا الإختيار – هو أمر مستبعد. إن ما يقصده هؤلاء هو إلزامية (وجوب) موافقة المديرية العامة على أسماء الموجهين للتكوين (التدريب)،

فهي التي لها كلمة الفصل في ذلك، لكنها ليست من يقترحهم، فمصلحة التكوين (والمصنع عامة) هو الأدرى بهم.

وأشار (30,59%) من المفردات إلى أنه، وبناءا على توصيات واقتراحات مكتوبة يتقدم بها رؤساء العمل المباشرون إلى دائرة الموارد البشرية والإجتماعية (لمصلحة التكوين بالتحديد)، يتم وضع برنامج للإحتياجات التدريبية يشمل النقائص المسجلة ويقترح بالتالي إخضاع المعنيين إلى إعادة التأهيل أو التكوين، يرفع إلى المديرية العامة للموافقة عليه. بينما أكد ما نسبته (15,29%) من المبحوثين أنه لا حاجة لتدخل الـــ D.R.H.S، فبناءا على التوصيات الصادرة عن الرئيس المباشر، يضمن العامل الحصول على فرصته في التكوين، وذلك معناه أن العامل المقرب من مسؤوليه، والذي يظهر لهم الولاء الكامل يستطيع إفتكاك عدة فرص على حساب من لا يبدي ذلك من زملائه.

وحتى إن لم يكن الأمر كذلك، فكيف يضمن المسؤول المباشر للعامل حقه من دون الإتصال بمصلحة التكوين داخل الـــD.R.H.S ؟!! إن أصحاب هذا الإختيار يقصدون في الحقيقة أن المسؤول الذي يتمسك بالدفاع عن حق مرؤوسيه في التكوين الدوري عند مناقشة ذلك مع . D.R.H.S، أو كما قال أحدهم «يضرب على الخدام»، يستطيع أن يضمن للعامل فرصة التكوين. في حين أشارت نسبة مماثلة (15,29%) إلى أن العامل نفسه هو الذي يتقدم بطلب للحصول على التكوين، والطلب طبعا يتقدم به إلى رئيسه المباشر الذي يرفعه إلى مصلحة التكوين في الـــ .D.R.H.S التي أكد رئيسها حصول ذلك في مرات عديدة.

ومما سبق، يبدو أن قوة العمل في المؤسسة غير متفقة على الأسلوب الذي يتم وفقه الحصول على فرص التكوين، إنها تعلم جزءا منه وتجهل الآخر، وتبقى نسبته (30,59%) المشار إليها أعلاه هي الأقرب إلى فهم كيفية سير العملية. لقد أكد رئيس مصلحة التكوين (عند إجراء المقابلة الحرة معه) أن المديرية العامة هي التي تملك صلاحية فتح دورات تكوينية أو تأهيلية (في الداخل أو في الخارج)، وبمجرد إبلاغ الـــ .D.R.H.S في الوحدة يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بالتنسيق مع رؤساء الدوائر الأعلم بحال مستخدميهم، حيث تتم دراسة الطلبات والتوصيات ووضع خطة لهذا الغرض تفضي إلى مجموعة من الإقتراحات ترفع إلى المديرية العامة التي تبث في أمرها.

الجدول(27) يوضح وجهة نظر المبحوث في الإعتبارات الحقيقية الفاصلة في أمر إختيار الأفراد للتدريب.

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجمـــوع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
تصحيح الإختلالات المسجلة في آداء العامل	03	15	05	13,16	02	07,41	10	**11,77**
درجة ولاء العامل لمسؤوله المباشر	04	20	10	26,32	09	33,33	23	**27,06**
درجة قرب العامل من إدارة الوحدة	04	20	07	08,23	04	14,81	15	**17,65**
درجة قرب العامل من المديرية العامة	–	–	01	02,63	04	14,81	05	**05,88**
المصالح الشخصية المتبادلة	02	10	06	15,79	06	22,22	14	**16,47**
مسايرة الطرق والمناهج الجديدة في العمل	04	20	04	10,53	–	–	08	**09,41**
الإختيارات 2+3+4+5	03	15	05	13,16	02	07,41	10	**11,77**
المجـــمـــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

إذا كان الجدول السابق قد أفضى إلى توضيح الطريقة التي تنتظم وفقها عملية التخطيط للتدريب بما في ذلك اختيار المستفيدين منه، فإن الجدول أعلاه جاء لكشف الإعتبارات (المعايير) الحقيقية الفاصلة في أمر تلك العملية من وجهة نظر المبحوثين طبعا. ولقد جاءت إجاباتهم موزعة على الخيارات الستة التي تضمنتها الإستمارة، ومنهم من أضاف خيارا سابعا مثلما سيتم التطرق له. وعليه فإن ما نسبته (11,77%) من أفراد عينة البحث إعتبروا أن أهم عامل يتدخل في تحديد حاجة الفرد

إلى التكوين هو تسجيل وجود اختلالات أو تذبذب في أدائه، فلا يعقل أن يتوجه التدريب إلى من هم أكثر جدارة وتحكما في إنجاز مهامهم، لأن حدوث ذلك معناه صرف أموال في غير محلها.

في نفس السياق، إعتبرت نسبة أخرى تقدر بـــ (09,41%) أن مسايرة الطرق والمناهج الجديدة في العمل هو من بين أهم الإعتبارات التي يلتفت لها عند وضع البرامج التدريبية، والحاسمة أيضا في أمر اختيار المستفيدين، لكن واقع حال شركة إنتاج الإسمنت (SCHB) وبشهادة إدارييها وعمالها ينفي ذلك إلى حد كبير، فالتكنولوجيا التي يعمل بها المصنع لم تدخل عليها تحسينات ذات وزن منذ إنشائه، والحديث عن مناهج جديدة في العمل بهذا الشكل سابق لأوانه، إن كل ما هنالك هو تعديلات موضعية من حين لآخر تمس طرق تزويد الوحدة بالماء والكهرباء والغاز الطبيعي (الشبكات الداخلية) وكيفية تسيير ذلك داخل المصنع. في المقابل، أكد ما نسبته (27,06%) من المبحوثين أن الإعتبار الحقيقي الفاصل في أمر حصول العامل على حقه في التكوين هو درجة قربه وولائه لرئيس العمل (المسؤول المباشر)، ذلك الولاء الذي يأخذ صيغا مختلفة والذي يعود على أصحابه بالكثير من فرص التكوين وإعادة التأهيل على حساب آخرين لم يحصلوا عليها بعد رغم مسارهم المهني المشهود له. وهنا بالذات يظهر كيف تستفيد السلطوية من الزبونية، وكيف تكون علاقاتها في خدمة فئة على أخرى.

نسبة ثانية تقدر بـــ (17,65%) قدمت رأيا مخالفا، لكنه لا يخرج عن إطار التعامل بمنطق السلطوية والزبونية في أمور العمل، فهي تعتقد أنه كلما زاد تقرب العامل من المسؤولين وكبار الإداريين في الوحدة كلما أمكنه ذلك الحصول ليس فقط على التكوين، وإنما أيضا على مختلف الإمتيازات والحوافز. وإن تقرب العمال من القادة قلما يكون من دون مقابل، وفي ذلك إشارة إلى سيادة منطق **خذ وهات** الذي تلعب مظاهر الجهوية والقرابة والمصلحة المتبادلة دورا في ترسيخه.

إن تلك العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس– التي تخدم الزبونية بشكل مباشر– تفيد معنى الحاشية الذي عبر عنه أحد المبحوثين. وهنا بالذات يمكن التوصل إلى كشف حقيقة هامة هي وجود الجماعات الهامشية (المعروفة بمصالحها الضيقة) وجماعات الإنتماء في المؤسسة قيد الدراسة.

وبلغت نسبة الذين اعتبروا أن المعيار الحقيقي هو المصالح الشخصية المتبادلة (16,47%)، وأن الأمر يتعلق بطبيعة المقابل المقدم حتى وإن غاب الولاء. بينما أكد (11,77%) آخرون أن كل ما تمت الإشارة إليه من معايير سلبية يشكل الإعتبارات الحقيقية ليس فقط التي تفصل في تحديد المستفيدين من التكوين، بل وأيضا في توزيع بعض الإمتيازات المستحقة لكل العمال، وأشار بعضهم إلى تورط الـــ (D.R.H.S.) في ذلك كونها المسؤول عن الشق الإجتماعي في المؤسسة.

وكنتيجة لما سبق، يتضح أن التكوين – مثل التوظيف والإستقطاب– يخضع لمنطق الزبونية وممارساتها المتنوعة في شركة الإسمنت لحامة بوزيان (SCHB) حيث عبر عن ذلك في المجموع ما نسبته (78,82%)، الأمر الذي يساهم في تدعيم سلطة المسؤولين عليها، والمسيرين لها، وربما أيضا يفسر سبب تفاوت علم المبحوثين بالطريقة المتبعة في تسيير التكوين واختيار المستفيدين منه. وعليه، فإن هذا الغموض يكون في خدمة أصحاب القرار الذين يستغلون بنجاعة ذلك الظرف لتحقيق ما يرجونه من مقابل.

الجدول(28) يوضح المعايير التي على أساسها يتم تقييم أداء الأفراد في المصنع من وجهة نظر المبحوث.

الإختيارات مثلما وردت في الإستمارة	ك	(%)	الفئـات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجمـوع	
				ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
كمية وجودة الإنتاج المحقق	**35**	**17,59**	الإنضباط + التقيد بمقتضيات الوظيفة	07	35	06	15,79	03	11,11	**16**	**18,82**
المبادرة والإبداع	**04**	**02,01**	الإنضباط + التقيد بالمستلزمات + تحمل المشاق	01	05	04	10,53	04	14,81	**09**	**10,59**
الإنضباط في العمل	**64**	**32,16**	كمية وجودة العمل المحقق	03	15	08	21,05	10	37,04	**21**	**24,71**
تحمل مشاق العمل	**13**	**06,53**	الإنضباط + التقيد + الإنصياع للرؤساء	04	20	16	42,10	05	18,52	**25**	**29,41**
الإنصياع للرؤساء والمشرفين	**29**	**14,57**	الإنضباط + كمية وجودة العمل	02	10	03	07,89	05	18,52	**10**	**11,76**
التقيد بمقتضيات الوظيفة	**54**	**27,14**	كل الإختيارات مجتمعة	03	15	01	02,63	–	–	**04**	**04,71**
المجموع	**199**	**100**	**المجمـوع**	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يعرض الجدول في الصفحة السابقة النتائج المحصل عليها من إجابات المبحوثين على السؤال المطروح في الإستمارة بالجمع بين أسلوبين: أولهما، عرض النتائج الخاصة بالاختيارات منفردة

بالطريقة التي رافقت السؤال. وثانيهما، بالإستناد إلى إجابات مفردات العينة التي جمعت بين عدة اختيارات في آن واحد، وذلك ضروري –من وجهة نظر الباحث- لتوسيع الفهم والإحاطة بالمعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء قوة العمل في الوحدة.

فيما يخص الأسلوب الأول الذي جاء لإبراز أهمية كل معيار منفردا، حاز معيار الإنضباط في العمل على أكبر عدد من التكرارات، بما نسبته (32,16%)، وتلاه مباشرة معيار التقيد بمقتضيات الوظيفة بنسبة وصلت إلى (27,14%)، ثم جاءت كمية وجودة الإنتاج المحقق بنسبة (17,59%) وخلفها الإنصياع لأوامر الرؤساء والمشرفين بنسبة (14,57%)، ثم تحمل مشاق العمل بـــ (06,53%) وأخيرا المبادرة والإبداع بـــ (02,01%).

وعليه، فإن أول نتيجة يمكن الخروج بها تشير إلى أن المصنع يعتمد في تقييم أداء أفراده على المعايير أعلاه بتركيز الإهتمام على أربع (04) منها أساسية هي: الإنضباط في العمل، باحترام أوقات الدوام العادية والإستثنائية، وعدم التغيب، وعدم ترك مواقع العمل. والتقيد بمقتضيات الوظيفة، أي أدائها على وجهها الكامل بالطريقة و الكفاءة المطلوبتين. وكمية وجودة الإنتاج المحقق، ما دام المصنع يلتزم بتحقيق كميات ثابتة ومعتبرة يوميا. والإنصياع لأوامر الرؤساء والمشرفين، باتباع توجيهاتهم وإرشاداتهم كونهم المسؤولون عن التسيير الصناعي والإداري للوحدة.

أما الأسلوب الثاني الذي جاء كنتيجة للإجابات المركبة لعينة البحث، فقد شمل (05) اختيارات مكونة من معيارين على الأقل واختيارا واحدا بسيطا هو كمية وجودة العمل المحقق، وقد تبنى هذا المعيار (24,71%) من المبحوثين واعتبروه النقطة الجوهرية التي يدور حولها تقييم الأداء في مؤسستهم المطالبة ببلوغ كمية ثابتة من المنتوج يوميا لا يجب أن تقل عن (3000) طن. غير أن أكبر نسبة وقدرت بـــ (29,41%) إعتبرت أن الإلتزام بالسلوك المنضبط والقويم داخل الوحدة، والتحكم بأداء المهام الوظيفة والتقيد بمتطلباتها وأيضا الإنصياع لتعليمات وأوامر المشرفين على العمل هو ما يتم أخذه بعين الإعتبار في عملية التقييم.

وقللت نسبة أخرى قدرت بـــ (18,82%) من عامل الإنصياع للمسؤولين معتبرة أن أداء المهام على وجهها الكامل والإنضباط داخل الوحدة تضمن لصاحبها تحقيق نقطة التقييم العالية.

بينما استبدلت نسبة أخرى تقدر بـــ (11,76%) التقيد بمقتضيات الوظيفة بمعيار كمية وجودة العمل المحقق. وأضافت نسبة أخرى لمعياري الإنضباط والتقيد بمقتضيات الوظيفة معيار تحمل مشاق العمل (ويبدو أن المجيبين عن هذا الإختيار غالبيتهم من عمال المحجرة، حيث يتميز العمل فيها

بالظروف الصعبة ويتطلب بذل الكثير من الجهود). وأخيرا أجابت نسبة (04,71%) بأهمية كل ما ذكر من معايير في إطار التقييم الموضوعي للعامل.

إن أهم النتائج التي يمكن استخلاصها من العرض السابق أن قوة العمل – بالخصوص من أسفل الهرم التنظيمي– تدرك جيدا أهمية المعايير المذكورة أعلاه في تقييم مستويات الأداء الفردي في العمل، ويبدو أن الإجماع حازه عامل الإنضباط الذي دخل في تشكيل (05) اختيارات من (06)، حيث يؤكد أحد المشرفين المبحوثين أن العامل المنضبط ينجح بسرعة في فهم مستلزمات وظيفة وصيرورة عملياتها وبالتالي في تحقيق مردودية عالية، حتى أن تكيفه مع المشاق يتم بصورة أوتوماتيكية. وبذكر المشرفين، يبدو أنهم يركزون على معيار انصياع المرؤوسين للأوامر، وحسن تنفيذها، ويعتبرون ذلك عاملا هاما في تحصيل النقاط العالية (بالعودة إلى الجدول يظهر أن ما نسبته 42,10% من عمال التحكيم المبحوثين أجابوا على الإختيار الرابع).

الجدول(29) يوضح مستوى علم المبحوث بالقواعد التي

يحتكم إليها تحديد معايير تقييم الأداء المتداولة

الفئات / الإختيارات	الإطارات ك	الإطارات (%)	عمال التحكيم ك	عمال التحكيم (%)	عمال التنفيذ ك	عمال التنفيذ (%)	المجمـــوع ك	المجمـــوع (%)
بالإرتكاز على جملة من المقاييس المحددة مسبقا	01	05	03	07,89	08	29,63	12	**14,12**
بالإرتكاز على مجموع الغايات المستهدفة	03	15	07	18,42	13	48,15	23	**27,06**
بالإرتكاز على مقاييس يراعى في وضعها جملة الغايات المستهدفة	16	80	28	73,68	06	22,22	50	**58,82**
المجـــمـــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يوضح الجدول أعلاه مستوى علم المبحوثين في العينة بالمحكات الرئيسية التي يرتكز عليها تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء قوة العمل في وحدة إنتاج الإسمنت، حيث تشير النتائج

إلى أن الأمر يتعلق بمراعاة جانبين مهمين ظهرا في إجابات المبحوثين إما بصفة انفرادية، أو بالجمع بينهما.

لقد نسب (14,12%) من مفردات العينة معايير تقييم الأداء إلى جملة المقاييس النمطية المعروفة والمتداولة من قبل جميع التنظيمات على اختلاف أشكالها، بينما نسب (27,06%) منهم عملية تحديد المعايير تلك إلى الدراسة المعمقة التي تخضع لها الأهداف المحورية للمؤسسة، بمعنى أن درجة أهمية الغايات التي ينشدها التنظيم هي الأساس في تحديد تلك المعايير لأن الأداء إنما يتوجب عليه بلوغ تلك الأهداف، لذلك فتقييم أداء العامل لن يخرج عن إطار قياس وموازنة دوره في تحقيقها. أما أكبر نسبة وقدرت بـــ (58,82%) فاعتبرت أن وضع قائمة المعايير الواجب فحصها في أداء العامل لابد أن يحتكم إلى عملية تكييف المقاييس النمطية الشائعة مع الأهداف الجوهرية للمؤسسة، خاصة وأن هذه الاخيرة مطالبة بإنتاج مادة أساسية مطلوبة بشكل كبير. ولقد أكد رئيس مصلحة المستخدمين صحة هذا الكلام لكن على المستوى النظري فقط، لأن تقييم الأداء كوظيفة يخضع لها الأفراد في المؤسسة بعيد كل البعد عن أن يتم بالطريقة الصحيحة أو أن يعبر عن الحقيقة مثلما سيظهر في الجدول الموالي.

<u>الجدول(30) يوضح مستوى رضى المبحوث عن المعايير المعتمدة في الوحدة لتقييم أداء الأفراد.</u>

إجابات المبحوثين	ك	الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجمـــوع	
			ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نـــعـــم	28	واضحة وممكنة التحقيق	03	15	07	18,42	09	33,33	**19**	**22,35**
		عادلة	03	15	02	05,26	04	14,81	**09**	**10,59**
لا	57	الكل يحصل على نفس الدرجة رغم التفاوت في الأداء	09	45	25	65,79	13	48,15	**47**	**55,29**
		لا تنجح في قياس الأداء الفعلي	05	25	04	10,53	01	03,70	**10**	**11,77**
المجموع	85	المجـــمـــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

لم تختلف النتائج المحصل عليها في الجدول الوارد في الصفحة السابقة عن تلك التي جاءت في الجدول (21)، الشيء الذي يؤكد صحة الإستنتاجات في كل منهما. فقد أعرب ما نسبته (67,06%) من مفردات عينة البحث (وهم يمثلون الأغلبية طبعا) عن عدم رضاهم عن المعايير الحقيقية المعتمدة في عملية تقييم أداء الأفراد، لأنه في الواقع لا تتبع أية مسوغات موضوعية في قياس مستوى الأداء. وفي سؤال طرح بطريقة غير رسمية مع أغلب تلك المفردات عن حقيقة الإجابات المقدمة بخصوص السؤال الوارد في الإستمارة تحت الرقم (27) (أنظر الجدول 28)، جاء الرد باستعمال الكلمة اللاتينية NORMALEMENT مرة أخرى، بمعنى أن المبحوثين أجابوا عن ذلك السؤال بما يجب أن يكون لا بما هو كائن فعلا. لأكثر توضيح، تعتبر النسبة أعلاه حصيلة الجمع بين نسبتين تبنت المفردات فيها اختيارين يصبان في عدم الرضا عن المعايير المتبعة، فكيف يعقل أن تخضع الإدارة في الوحدة عددا كبيرا من العمال لمنهج وجد في الأصل لتشخيص الفروق الطبيعية بينهم في مستويات الأداء والجهد المبذول والمردودية والإنضباط، وتكون النتيجة في آخر المطاف حصول الجميع – من دون استثناء– على أعلى نقطة، وكأن قوة العمل تحوز على نفس القدر من القوة والتركيز والجهد المبذول والعائد المتحصل عليه. لقد تبنى هذا الرد ما نسبته (55,29%) من المفردات، ورفضوا فكرة أن يكون العمال بنفس الخصائص التي يستهدف التقييم قياسها، ولقد أضاف أحدهم ساخرا:« لا يمكن أن يحصل ذلك إلا في مصنع بمدينة أفلاطون». أما النسبة المتبقية والمقدرة بـــ (11,77%) فاعتبرت الحصول على نفس الدرجة بالرغم من التفاوت الطبيعي في القدرات دليلا على أن المعايير لا تنجح في قياس مستويات الأداء الفعلي وأن الأمر يتعلق فقط بإجراء روتيني.

في المقابل، عبر ما نسبته (32,94%) من أفراد العينة المبحوثة عن رضاهم بتلك المعايير، وذلك راجع إلى وضوحها وإمكانية تحقيق متطلباتها في الميدان حيث أبدى ذلك ما نسبته (22,35%). واعتبر (10,59%) الباقون أن تلك المسوغات إنما يراعى في اعتمادها العدالة، أي عدم التمييز في القياس والحكم بين عامل وآخر، وذلك ما يجعلهم راضين عنها.

والنتيجة أن غالبية المفردات في العينة، ومن الفئات السوسيو– مهنية الثلاث تعتبر أن تقييم الأداء في وحدتهم الإنتاجية لا يحتكم إلى أي معيار موضوعي، وأن الأمر يتعلق فقط بعمل روتيني تؤديه الإدارة بطريقة شكلية لا يرجى منه أية نتيجة ما دام لا يدخل في تحصيل الترقية أو الحصول على الحوافز أو حتى الفوز بالفرص التكوينية والدورات التدريبية.

وفي السياق ذاته، لابد من الإشارة إلى ملاحظة هامة بدت من خلال إجابات المسيرين، إن أغلب الإطارات التي أعربت عن عدم رضاها عن الطريقة التي يقيم بها الأداء كانت من الإطارات

الصناعية، بينما كانت الراضية عنها من الإطارات الإدارية، وهنا أيضا يظهر الإختلاف بينهما بالرغم من انتمائهما لنفس الفئة.

الجدول(31) يوضح مدى علم المبحوث بالأسس التي يرتكز عليها منح الترقية في المصنع.

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجمـــوع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
الأقـــدمـــيــــة	01	05	07	18,42	04	14,82	**12**	**14,12**
الكـــــفــــاءة	01	05	01	02,63	02	07,41	**04**	**04,70**
الأقدمية والكفاءة معا	10	50	13	34,21	14	51,85	**37**	**43,53**
أخرى تذكر: القرب من المسؤولين والولاء الأعمى لهم	06	30	10	26,32	05	18,51	**21**	**24,71**
أخرى تذكر: المصالح الشخصية المتبادلة	02	10	07	18,42	02	07,41	**11**	**12,94**
المجــمــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

توضح البيانات في الجدول أعلاه مدى علم المبحوثين في العينة بالمسوغات (المعايير) الموضوعية التي يتم على أساسها منح الترقيات في شركة إنتاج الإسمنت (SCHB). ولقد جاءت الردود موزعة على الإختيارات الثلاث الواردة في الإستمارة مضافا إليها خياران آخران اعتبرهما البعض السبيل الوحيد لتحصيل الترقية.

وعليه، فقد اعتبر ما نسبته (14,12%) من المبحوثين أن عامل الأقدمية هو الأهم في الحصول على الترقية، وأن ذلك يبدو أكثر في أسفل الهرم التنظيمي، ولم ينف رئيس مصلحة المستخدمين ذلك لكنه اعتبر الترقيات التي يحصل عليها عمال التنفيذ والتي تأتي قبيل التقاعد شكلية، بمعنى أنها لا ينبغي أن تكون المقصودة بالبحث، كونها تأتي لتدعيم منحة التقاعد التي يحصل عليها العامل لا غير.

واعتبرت نسبة أخرى أن العامل الأهم في الفوز بالترقية هو الكفاءة التي يحوز عليها الفرد والتي تتجسد في شكلين أساسيين هما: المؤهل العلمي والمهني (الشهادات)، ومستوى الأداء المحقق الذي يظهر في عدة أوجه كالمردودية العالية ودرجات الإبداع والإبتكار. لكن، وبالرغم من صحة ذلك، فإن النسبة التي عبرت بهذا الرأي جاءت ضئيلة (04,70%)، ويعتقد الباحث أن السبب في استبعاد عامل الكفاءة يرجع إلى أحد أمرين: أولهما، أن الركود التكنولوجي الذي يعرفه المصنع والمتجسد في قدم الآلات ومنظومات العمل وقف حجرة عثرة أمام جهود الإبداع والإبتكار التي أصبحت غائبة تماما عن قوة العمل. وثانيهما، هو وجود عدد من العمال في مستويات منخفضة من الهيكل التنظيمي بالرغم من امتلاكهم للشهادات (يمكن التأكد من ذلك بالإطلاع على الوثيقة –02– في الملحق)، بمعنى أن شهاداتهم لم تشفع لهم في الحصول على الترقية للمراتب المستحقة لهم، وهنا بالضبط تظهر أهمية حيازة العاملين معا (الأقدمية + الكفاءة)، والذين يتوجب أن يكونا متلازمين من أجل الحصول عليها، وذلك ما عبر عنه (43,53%).

في المقابل، إعتبر ما نسبته (24,71%) أن الأقدمية أو الكفاءة، أو كلاهما معا ليست إلا اعتبارات على الورق، لأن الترقية في المؤسسة قيد الدراسة يتحكم فيها عامل آخر هو القرب من المسؤولين والولاء الأعمى لهم، لذلك فهي عادة ما تتم في الخفاء («في الغم» بتعبير أحد المبحوثين)، ولقد أشار واحد من الإطارات إلى نقطة غاية في الأهمية، فالإنتماء إلى جماعات المصلحة وإبداء الطاعة لكبار المسؤولين بما يزيد في بسط نفوذهم وسلطاتهم يجعل من الترقية الوسيلة الوحيدة في يد هؤلاء لإحاطة أنفسهم بمن يثقون فيهم، وقد عبر عن ذلك بما سماه « تدعيما لسياسة الحاشية» ويضيف « لا يوجد من المسؤولين البارزين في المؤسسة من ليست له حاشية تتبعه». واعتبرت نسبة أخرى هي (12,94%) أن المصالح الشخصية المتبادلة هي التي تبث في مسائل الترقية، فكم من العمال الذين تمت ترقيتهم بأمر من مدير الوحدة، تبين في الأخير أنها لم تكن لسبب موضوعي (أي ترقيتهم)، وإنما كانت نتيجة صفقات بين المسيرين في الوحدة، أو بينهم وبين أطراف اخرى من خارجها.

مما سبق، يتضح أن علاقات الزبونية القائمة على الإعتبارات اللاموضوعية التي تخدم الأقلية وتكون على حساب الكفاءة والتأهيل والأحقية تسيطر أيضا على منح الترقيات (مثلما هو عليه الأمر في التوظيف والإحالة على التكوين)، وأن اعتبارات الأقدمية والكفاءة يتم استعمالها فقط من حين لآخر حتى يبدو الأمر عاديا وغير خارج عن الإطار الشرعي له.

الجدول(32) يوضح إمكانية حصول العامل على الترقية منذ توليه العمل في المصنع.

إجابات المبحوثين	ك	الفئـــة / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجمـــوع	
			ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نـــعــم	24	حصل العامل على الترقية	12	60	09	23,68	03	11,11	**24**	**28,23**
		لغياب الأقدمية	02	10	13	34,21	12	44,44	**27**	**31,77**
لا	61	للجمود الوظيفي	04	20	08	21,05	03	11,11	**15**	**17,65**
		لتعسف المسؤولين في المؤسسة	02	10	08	21,05	09	33,33	**19**	**22,35**
المجموع	85	المجـــمـــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يظهر من الجدول أعلاه أن ما نسبته (28,23%) من مفردات عينة البحث عرفت خلال مسيرتها المهنية الحصول على الترقية، منها (60%) من الإطارات المبحوثة و (23,68%) من أفراد فئة التحكيم. في المقابل، لم تحصل باقي المفردات والمقدرة نسبتها بـــ (71,77%) على الترقية مرجعة ذلك إلى ثلاثة أسباب رئيسية. فقد اعتبر ما نسبته (31,77%) مدة خدمتهم في المؤسسة مجال البحث قليلة نسبيا، الشيء الذي يمنعهم من تحصيل عامل الأقدمية المهم في الحصول على الترقية. والحقيقة أن قوة العمل المكلفة بإنجاز المهام التشغيلية والمتحملة لأعباء الإنتاج في المصنع صغيرة السن نسبيا، ضف إلى ذلك متوسط أقدمية الأفراد فيه والمقدر بـــ (09) سنوات، وكلاهما يؤجل الحصول على الترفيع الوظيفي إلا في حالات نادرة جدا (وقد أكد حدوثها رئيس مصلحة المستخدميـن) تأتي كرد فعل إيجابي من الإدارة له لمكافأة عامل حقق إنجازا باهرا، أو ساهم في منع حدوث مشكل كان بإمكانه أن يكلف المنشأة خسائر معتبرة.

واعتبرت نسبة أخرى قدرت بـــ (17,65%) الجمود الوظيفي (ليس بالمعنى الذي يقصده MERTON) عائقا يقف في وجه فتح المجال أمام الترقية، فالمصنع لا يعرف من النشاطات على المستويين الصناعي أو الإداري أي جديد منذ عدة سنوات، والإستثمارات التي يقوم بها غير ذات شأن،

والمراكز والمناصب والأدوار هي نفسها لم تتغير. وعندما يضاف إلى ذلك تمسك الأفراد بمناصبهم في المصنع (وذلك أمر طبيعي)، وسعي المؤسسة الأم إلى تخفيض العدد الإجمالي لقوة العمل (الذي تبنته في السنوات الأخيرة وأفضى إلى تقليص العدد إلى ما يقارب النصف) تكون النتيجة تخلي قوة العمل عن الإلتفات إلى الترقية والإهتمام بها.

في حين، أرجع ما نسبته (35,22%) عدم حصولهم على الترقية إلى الممارسات التي يقوم بها بعض المسؤولين على مستوى الوحدة، يقول أحد المبحوثين« إن الذي يحصل على الترقية هو الكاسب لرضى المعاليم (أي المسؤولين)، ولن تكسب رضاهم بالعمل الدؤوب والإنضباط، وإنما تكسبه إذا أبديت الولاء التام لهم الخارج عن إطار العمل، والذي ينتقل بك إلى ممارسة سلوكات لا يقبل بها كل الناس». إن ذلك يصب في ممارسات الزبونية وعلاقاتها التي تمت الإشارة لها في الجدول السابق، والتي تتحكم في الكثير من وظائف الإدارة على مستوى الوحدة.

الجدول(33) يوضح مدى علم المبحوث بالمعايير التي يتم على أساسها تحفيز العاملين في الوحدة.

الفـئـــات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجمـــــوع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
على أساس نتائج تقييم الأداء	–	–	–	–	–	–	–	–
على أساس الجهود المبذولة في العمل	03	15	11	28,95	07	25,93	**21**	**24,71**
على أساس الإنتاج المحقق	07	35	12	31,58	08	29,63	**27**	**31,76**
على أساس الانضباط والالتزام في العمل	04	20	08	21,05	10	37,04	**22**	**25,88**
أخرى تذكر: لا توجد أسس واضحة	06	30	07	18,42	02	07,41	**15**	**17,65**
المجـــمـــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يظهر من الجدول عدم اتفاق أفراد عينة البحث على المعايير التي يتم على أساسها تحفيز قوة العمل في مصنع إنتاج الإسمنت بالرغم من إجماعهم التام (100%) بأن نتائج تقييم الأداء لا يتم أخذها بعين الإعتبار إطلاقا (وذلك ما أكده رئيس مصلحة المستخدمين).

لقد اعتبر ما نسبته (24,71%) من المفردات أن الجهود المبذولة في العمل هي أهم معيار يتم أخذه بعين الإعتبار في مكافأة العاملين وتحفيزهم، والملاحظ أن هذا الإختيار تبناه عدد كبير من الإداريين في الوحدة، لأن المشتغلين في الميدان، أي الذين ترتبط مهامهم مباشرة بالعمليات التشغيلية والإنتاجية اعتبروا أن الإنتاج المحقق هو الفاصل في ذلك، فكلما حقق المصنع أهدافه أو تجاوزها حصلت قوة العمل على أكثر تحفيز (بلغت نسبة الذين فضلوا هذا الإختيار 31,76%). في حين، أجمع ما نسبته (25,88%) من المفردات أن أهم معيار إنما هو الإنضباط والإلتزام بالواجبات المهنية داخل الوحدة، ثم تأتي بعدها المسوغات الأخرى.

لكن نسبة رابعة بلغت (17,65%) نفت أن تكون عملية التحفيز قائمة على أي من المعايير التي سبق ذكرها، فما دامت قوة العمل تتم مكافأتها بنفس الطريقة وبنفس الحوافز (مع مراعاة الإختلاف بين عمال الإدارة وعمال الإنتاج) فلا يمكن الحديث عن اتباع أسس معينة في هذا الشأن بإمكانها أن تصنع الفارق في نوع الحوافز وفي الحائزين عليها.

مما سبق، يتضح أن شركة إنتاج الإسمنت لحامة بوزيان (SCHB) تحفز أفراد قوة العمل بطريقة نمطية تمس الجميع وبنفس الأسلوب، ولا يمكن اعتبار ذلك بأي شكل من الأشكال تحقيقا لمبدأ العدالة ما دامت الحوافز تأتي في الأصل من أجل تشجيع المنافسة. ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الجدول الموالي:

الجدول(34) يوضح إمكانية حصول المبحوث

على مكافأة تحفيزية من المصنع.

إجابات المبحوثين	ك	الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
			ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نعم	**67**	**مكافأة فردية**	–	–	–	–	–	–	–	–
		مكافأة جماعية مالية	11	55	16	42,10	10	37,04	37	**43,53**
		مكافأة جماعية معنوية (تقديرية)	03	15	04	10,53	05	18,52	12	**14,12**
		الإثنين معا	06	30	09	23,68	03	11,11	18	**21,18**
لا	**18**	**لم يحصل العامل على التحفيز**	–	–	09	23,68	09	33,33	18	**21,18**
المجموع	**85**	**المجموع**	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يفصل الجدول أعلاه في نوعين من البيانات: إمكانية حصول المبحوث ولو لمرة واحدة على مكافأة تحفيزية من المصنع لقاء جهوده، ونوع ذلك الحافز. ولقد جاءت النتائج شاملة للإحتمالين الممكنين، إذ تبين أن ما نسبته (78,82%) من الأفراد لاقت جهودها التشجيع بينما نفت نسبة (21,18%) أن تكون إسهاماتها قد قوبلت بنفس تلك الطريقة.

فيما يتعلق بالفئة الأولى، يبدو أن أفرادها قد توزعوا على الصيغ الثلاث الممكنة التي لابد أن يأتي عليها التحفيز. وعليه، فقد أقر (43,53%) من المفردات أنهم حصلوا على مكافآت مالية جماعية في شكل منح مضافة إلى الأجور، جاءت كنتيجة للجهود المعتبرة التي بذلتها فرق العمل لكن ذلك حدث في أوقات سابقة. وأقرت نسبة (14,12%) أنها حصلت على التشجيع المعنوي في وقت مضى تضمن تسليم شهادات الإعتراف والتقدير، وبعض الهدايا، وكان ذلك يدخل في إطار عادة سنوية درجت على تنظيمها المصلحة الإجتماعية في الـــ . D.R.H.S، لكن ذلك لم يعد موجودا اليوم. وأكدت نسبة (21,18%) حصولها على مكافآت من الصنفين (مادية ومعنوية).

في المقابل أقرت فئة أخرى يمثل أفرادها ما نسبته (21,18%) عدم حصولها على الحوافز من أي نوع، معتبرة أن منحة المردودية السنوية الفردية والجماعية، أو كمية الإسمنت المستحقة لكل عامل (وهذا ما يتم تقديمه كتحفيز من المصنع لقوة العمل في الوقت الراهن) أقرب إلى الحق المشروع منه إلى المكافأة التحفيزية (التشجيعية). أما بخصوص المكافآت الفردية، والتي يظهر من الجدول أن لا عامل قد حصل عليها، فلابد من الإشارة إلى أن المؤسسة الأم (ERCE) هي التي تتولى تقديمها من حين لآخر، والإستلام يكون من مقرها، وهي في الحقيقة لا تصيب إلا كبار المسيرين.

<u>الجدول(35) يوضح تقييم المبحوث لمستوى المحفزات</u>

<u>التي يقدمها المصنع لقوة العمل</u>

نوع الحافز	الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
		ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
حوافز مادية	سخية ومحفزة	05	25	06	15,79	17	62,96	**28**	**32,94**
	مرضية على العموم	15	75	32	84,21	10	37,04	**57**	**67,06**
	قليلة ولا تعبر عن الجهود المبذولة	–	–	–	–	–	–	–	–
المجموع		**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**
حافز معنوي	مشرفة وتقدر الجهود	03	15	05	13,16	11	40,74	**19**	**22,35**
	شكلية	17	85	33	86,84	16	59,26	**66**	**77,65**
المجموع		**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

قبل التعرض لنتائج الجدول، لابد من الإشارة إلى نقطة هامة يمكن ملاحظتها من خلال البيانات المحصل عليها، فالنسبة التي أدلت في الجدول السابق بعدم حصولها على أي حافز من

المصنع، واعتبرت منحة المردودية السنوية (الفردية والجماعية)، ووصل الإسمنت المستحق أقرب إلى الحق المشروع منه إلى الحافز التشجيعي، كان من المنتظر ألا تجيب على السؤال بشقيه، إلا أن العكس حدث وأجاب أفرادها باختيار أحد البدائل المقيمة لمستوى تلك الحقوق في نظرهم.

عموما، إعتبر ما نسبته (67,06%) أن الحوافز المادية التي يقدمها المصنع لأفراد قوة العمل مرضية على العموم، وهي تأخذ عادة شكلين أساسيين- مثلما تم التعرض له آنفا- هما منحة المردودية السنوية الفردية والجماعية .P.R.I. & P.R.C التي تصل إلى بضعة ملايين سنتيم، وكمية الإسمنت التي يستفيد منها العامل (والمقدرة بـــ كيسا)، والتي يمكنه بيعها سواءا للمصنع أو خارجه. في حين، إعتبرتها نسبة أخرى تقدر بـــ (32,94%) بأنها سخية ومحفزة. وللمقارنة، فإن أغلب المجيبين بهذا الإختيار كانوا من عمال التنفيذ، بينما شهد الإختيار الآخر المعبر عنه (مرضية على العموم) إجماع أغلب المبحوثين من فئتي الإطارات وعمال التحكيم، وهنا بالذات يبدو الإختلاف والتباين في المستوى الإجتماعي للأفراد العاملين والذي يخلق في بعض الأحيان نوعا من الصراع غير المرئي الذي يفسره وجود جماعات الإنتماء الهامشية وغير الرسمية، وقد شهد الباحث أحد أنواع الصراع تلك التي كان سببها حصول الإداريين على نفس ما يحصل عليه عمال الإنتاج من منحة المردودية السنوية بالرغم من أن عبء العمل الإنتاجي المحرر للمردود ولمنحة المردود، وما يتبعه من أخطار وجهود مضنية «لا يتحمله أصحاب البذلات وربطات العنق» كما قال أحد عمال التنفيذ.

في المقابل، إعتبر غالبية الأفراد المبحوثين (77,65%) أن الحوافز المعنوية (المتمثلة في شهادات العرفان والتقدير وبعض الهدايا) تأتي متأخرة (عند بلوغ سن التقاعد) لذلك فهي شكلية، كما يبدو أن الأوضاع الإجتماعية الصعبة التي يعيشها العامل الجزائري جعلت أكثر اهتمامه ينصب على المكافآت المادية، لعلها تعينه على مواجهة تكاليف الحياة المتزايدة. بينما فضل ما نسبته (22,35%) اعتبارها مشرفة ومقدرة للجهود.

وكنتيجة لما تم التعرض له في الجداول الثلاثة السابقة، يبدو أن سياسة التحفيز في مصنع إنتاج الإسمنت لا تقوم على الأسس الصحيحة ما دامت تقتل روح المنافسة المولدة للإبداع والإبتكار، وما دامت تساوي بين العامل المجد والعامل الأقل مردودية.

ثانيا/ عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

تمثل الفرضية الفرعية الثانية في الدراسة الراهنة نتيجة يتوقع الباحث حصولها كانعكاس لما حاول أن يثبت وجوده وتجليه من خلال الفرضية الفرعية الأولى، والمتمثل طبعا في الإنحرافات التي تعرفها المؤسسة الصناعية الجزائرية المتجسدة صورها بشكل كبير في مظاهر السلطوية والزبونية، وما يترتب عنها من علاقات غير سوية من الناحية التنظيمية، تؤثر على تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها.

وعليه، فالتوقعات تدور حول إمكانية اغتراب إدارة الموارد البشرية (في المؤسسة) التي تكون -حتما- قد تأثرت بتلك المظاهر الباطولوجية، واغترابها معناه عجزها وعدم قدرتها على أداء مهامها المخولة بها، ومعناه أيضا فقدانها للمعايير التي تتأسس عليها ممارساتها، الشيء الذي يفقدها المعنى من وجودها في التنظيم ويعزز عزلتها فيه.

ومن أجل إثبات ذلك أو نفيه، سيتم وضع هذه الفرضية الفرعية -بفرضياتها الإجرائية الأربع التي تبناها البحث- على المحك من خلال عرض وتحليل البيانات والمعطيات المنبثقة عن إجابات المبحوثين في العينة، والمحصل عليها أيضا من المقابلات الحرة التي أجريت مع بعض الإطارات المسيرة للشركة.

1- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الإجرائية الأولى:

تشير أولى الفرضيات الإجرائية إلى افتقاد إدارة الموارد البشرية القدرة على أداء مهامها بالفعالية المطلوبة مع زيادة وقوع المؤسسة تحت سيطرة المظاهر (الممارسات) اللامعيارية، ويمكن الوقوف على ذلك من خلال البيانات والتحليلات المنبثقة عن الجداول التي سيأتي عرضها.

الجدول(36) يوضح تقييم المبحوث لخصائص وواجبات
وأهداف الوظيفة المكلف بها في المصنع.

مقـــومـــات الوظيـــفـــة	الفـئـــات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجمـــوع	
		ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
الخصـــائص	المهام منسجمة ومتكاملة	07	35	23	60,53	18	66,67	**48**	**56,47**
	المهام متداخلة و غير واضحة	13	65	15	39,47	09	33,33	**37**	**43,53**
	المـجـمـــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**
الواجـبـــات	محددة بدقة	07	35	23	60,53	18	66,67	**48**	**56,47**
	متداخلة وغير ثابتة	13	65	15	39,47	09	33,33	**37**	**43,53**
	المـجـمـــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**
الأهـــداف	معروفة	07	35	23	60,53	18	66,67	**48**	**56,47**
	غير معروفة	13	65	15	39,47	09	33,33	**37**	**43,53**
	المـجـمـوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يهدف الجدول أعلاه إلى الحصول على معلومات وبيانات عن طبيعة العلاقة القائمة بين العامل والعمل المكلف بتأديته داخل الوحدة الإنتاجية من خلال تقصي ثلاثة (03) أبعاد أساسية بإمكانها أن تحدد مدى تجاوب الفرد مع وظيفته. وأول ما يمكن ملاحظته في النتائج المحصل عليها أنها جاءت منتظمة بطريقة خطية، بمعنى أن المبحوثين اتبعوا أحد أسلوبين في الإجابة على السؤال، فإما أنهم أجابوا باختيار البدائل الثلاثة الإيجابية معا، أو أنهم عبروا عن رأيهم باختيار البدائل السلبية الثلاثة مجتمعة. ويظهر أن (56,47%) من أفراد عينة البحث اعتبروا أنفسهم متجاوبين ومنسجمين مع الوظائف التي يؤدونها داخل المصنع بالنظر إلى التقييم الإيجابي الذي خصوا به المقومات الوظيفية الثلاثة المستهدفة، فالمهام LES TÂCHES منسجمة ومتكاملة مع بعضها البعض الأمر الذي يسهل

أداءها على الوجه المطلوب، والواجبات يراعى في تحديدها الدقة والتوازن، بمعنى أنها متناسبة مع نوع المهام المطالب بها العامل ومتكافئة مع قدراته، الشيء الذي يجعل الأهداف المرجوة منها معروفة وممكنة التحقيق. في المقابل، إعتبر بقية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـــ (43,53%) أن المهام متداخلة وغير واضحة بالنسبة للكثير من العمال، وأن الواجبات عادة ما تصبح متشابكة كنتيجة لذلك، الشيء الذي يصيب الأهداف بالغموض ويجعل الفرد يعمل من دون أن يحس بأن له دورا يشارك به الآخرين من أجل بلوغ غاية ما.

وتزداد أهمية هذا الرأي ليس فقط لارتفاع نسبة المعبرين به من إجمالي مفردات العينة المبحوثة، بل لسبب آخر قد يكون أكثر إقناعا، فنسبة الإطارات المعبرة به يمثل (65%) من العدد الكلي الذي شمله منهم البحث، بالإضافة إلى أنهم من الإطارات الصناعية. والمعلوم أن هذه الفئة أكثر قدرة على الإحاطة بظروف العمل والعمال، وفهم طبيعة العلاقة الموجودة بين الوظائف والقائمين بها. في حين، يمثل عمال التنفيذ الفئة الأقل إدراكا لماهية تلك العلاقة في نسبة التعبير الأولى (أي 56,47%) وهو ما ساهم في ارتفاعها، فلقد عبروا بشكل إيجابي بنسبة (67,66%)، الشيء الذي يجعل نسبة التعبير الثانية (أي 43,53%) أكثر دلالة على حقيقة الوضع من الأولى.

مما سبق، يمكن التوصل إلى نتيجة هامة تخص أحد ركائز تنظيم العمل في المؤسسة والمقصود بذلك الوظيفة، حيث يبدو أن مقوماتها الأساسية تشوبها عدة اختلالات تؤثر على انسياب المهام وتجعل الواجبات أكثر تداخلا مع تلك الخاصة بالوظائف الأخرى بما ينعكس سلبا على فهم العامل الصحيح لأهمية دوره، والغاية من وراء الجهود التي يشارك في تقديمها.

الجدول(37) يوضح كيفية مساهمة دائرة الموارد البشرية في المصنع في تأطير قوة العمل وفق خصائص وأهداف وواجبات الوظائف.

إجابات المبحوثين	ك	الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
			ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نعم	18	بالتنسيق مع دائرة المناهج والدراسات	01	05	01	02,63	03	11,11	**05**	**05,88**
		بالتنسيق مع كل دائرة في المصنع	04	20	06	15,79	03	11,11	**13**	**15,29**
لا	42	لا تساهم الدائرة في ذلك	13	65	25	65,79	04	14,82	**42**	**49,41**
لا أعلم	25	لا يعلم المبحوث بالموضوع	02	10	06	15,79	17	62,96	**25**	**29,41**
المجموع	*85*	المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

لقد تبين من الجدول أعلاه أن دائرة الموارد البشرية في مصنع إنتاج الإسمنت (SCHB) لا تساهم بأي شكل من الأشكال في تأطير قوة العمل وفق خصائص وأهداف وواجبات الوظائف، بمعنى أنها غير معنية تماما بالإهتمام بأساليب وطرق تنظيم العمل، وقد عبر عن ذلك أغلبية مفردات العينة المبحوثة (49,41%). وما يزيد من مصداقية تلك النتيجة أن النسبة المشار إليها مشكلة من (65%) من الإطارات التي خصها البحث، ومن (65,79%) من عمال التحكيم، وأفراد الفئتين طبعا من أكثر المطلعين على الأمور الإدارية المتعلقة بتشغيل قوة العمل في المؤسسة.

ولعل المقابلة الحرة المجراة مع رئيس مصلحة المستخدمين تعزز تلك الحقيقة، فلقد اعترف بأن دائرة الموارد البشرية في الوقت الراهن ليست لها أية مساهمة تذكر في مجال أساليب تنظيم العمل، معتبرا أن الأمر يتطلب من الــ .D.R.H.S إجراء بحوث ميدانية على مستوى كل دائرة في الوحدة والتنسيق معها لوضع بطاقة تقنية لكل وظيفة تؤدى بها، وبالتالي تحديد خصائصها وواجباتها وأهدافها. غير أن ذلك لا يشكل صلب اهتمام الدائرة من منطلق سببين: أولهما، أن القيام بمثل تلك البحوث يتطلب وقتا وجهدا وطاقما متخصصا تعجز الدائرة عن توفيرها. أما الثاني، فما دام العمل داخل الوحدة

– بصفة عامة– لم يدخل عليه التغيير الراديكالي، بمعنى أن أساليب العمل هي نفسها لم تتطور، وفي الوقت ذاته هي تفي بالغرض، فما الحاجة للقيام بذلك ؟!!

لكنه أشار إلى نقطة هامة، ففي السنوات الأولى من عمر المصنع، عملت دائرة الموارد البشرية بالتنسيق مع الدوائر الأخرى على وضع بطاقات توصيف الوظائف وتخطيط أساليب لتنظيم العمل (وهي نفسها المعمول بها اليوم)، ثم كلفت دائرة المناهج والدراسات بالمتابعة، إلا أن كثرة التزاماتها المنصبة أساسا على الجانب التقني – الإنتاجي جعلها تسقط ذلك من اهتماماتها. لذلك، فالإجابات التي جاءت لتؤكد مساهمة الــ .D.R.H.S في وضع وتطوير أساليب تنظيم العمل والمقدرة نسبتها بــ (21,18%) تكون قد استندت إلى هذه الحقيقة القديمة.

وعليه، فإن دائرة الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة غير قادرة – باعتراف رئيس مصلحة المستخدمين– على تقديم أية مساهمة من شأنها أن تدفع إلى تطوير أو على الأقل تكييف أساليب تنظيم العمل مع الظروف الحالية، التشغيلية والإنتاجية، للمصنع ومع الغايات النوعية المستهدفة في الوقت الراهن، والتي لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون شبيهة بظروف أو أهداف حقب أخرى فاتت وانقضت.

الجدول(38) يوضح إمكانية وجود إختلالات في الأداء الجماعي من وجهة نظر المبحوث.

إجابات المبحوثين	ك	الفئـات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجمـوع	
			ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نـعـم	47	لسوء توزيع المهام	06	30	15	39,47	06	22,22	27	**31,76**
		لعدم تحكم العمال في متطلبات وظائفهم	–	–	01	02,63	06	22,22	07	**08,24**
		لسوء تحديد مراكز العمل	07	35	04	10,53	02	07,41	13	**15,29**
لا	38	لا توجد اختلالات	07	35	18	47,37	13	48,15	38	**44,71**
المجموع	*85*	المجـمـوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يبين الجدول أن ما نسبته (55,29%) من المفردات التي شملها البحث بالمعاينة اعترفت بوجود إختلالات في أداء مجموعات العمل، حيث تراوحت الأسباب بين سوء توزيع المهام على أفراد قوة العمل بنسبة (31,76%) من إجمالي أفراد العينة (والذي تتسبب فيه عدة عوامل – على حد تعبير أحد الإطارات الصناعية– أهمها: عدم وجود خطة عمل مضبوطة مسبقا بالشكل الدقيق الذي يسمح بانسجام وتكامل مهام كل وظيفة، وعدم ثبات المهام وتداخلها بين عدة وظائف مختلفة، وسلطوية أصحاب القرار الذين يوزعون المهام من دون الأخذ بالمشورة المتخصصة، وكل ذلك يؤثر سلبا على مستوى الأداء)، وبين سوء تحديد مراكز العمل بنسبة 15,29% (وقد اطلع الباحث شخصيا على عدة حالات في المصنع لا تتناسب مؤهلاتها مع الوظيفة، وحتى العكس بمعنى أن الوظيفة تفوق طاقات واستعدادات صاحبها)، وبين عدم تحكم العمال في متطلبات وظائفهم بنسبة (08,24%). في المقابل، نفى ما نسبته (44,71%) من المبحوثين وجود أية اختلالات على الأداء الجماعي، دون أن يعني ذلك بالطبع – مثلما أشار إليه أحد المبحوثين – عدم الوقوع في مشاكل أو ارتكاب أخطاء من حين لآخر.

والنتيجة أن غياب أسلوب مدروس لتنظيم العمل في المؤسسة بسبب غيابه عن فعاليات دائرة الموارد البشرية، بالرغم من أنه يعتبر بمثابة الخطة الموجهة لتنفيذ وتسيير كل وظيفة، سيؤدي حتما إلى ظهور اختلالات على مستوى أداء مجموعات العمل، لأن الفراغ الذي يتولد عن غيابه سيفتح المجال أمام الإرتجالية تارة، والإنفراد بالرأي والقرار تارة أخرى (السلطوية)، والأمران – كلاهما– يعيق تحقيق العقلانية وبلوغ الفعالية.

<u>الجدول(39) يوضح إمكانية غياب التناسب بين بعض الوظائف والقائمين بها من وجهة نظر المبحوث وآثار ذلك.</u>

إجابات المبحوثين	ك	الفئات / الإختيارات	الإطارات ك	الإطارات (%)	عمال التحكيم ك	عمال التحكيم (%)	عمال التنفيذ ك	عمال التنفيذ (%)	المجموع ك	المجموع (%)
نعم	65	يزيد من الوقت الضائع	02	10	04	10,53	07	25,93	**13**	**15,29**
		يزيد من تكاليف الإنتاج	02	10	03	07,90	–	–	**05**	**05,88**
		يؤثر على كمية ونوعية المنتوج	03	15	07	18,42	05	18,52	**15**	**17,65**
		يؤثر على معنويات جماعة العمل	03	15	16	42,10	04	14,81	**23**	**27,06**
		كل تلك الإعتبارات مجتمعة	03	15	06	15,79	–	–	**09**	**10,59**
لا	20	يوجد تناسب بين الوظائف والقائمين بها	07	35	02	05,26	11	40,74	**20**	**23,53**
المجموع	**85**	**المجموع**	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة من أفراد عينة البحث تقدر بـــ (76,47%) تلاحظ وجود عدم تناسب بين بعض الوظائف والقائمين بها في مصنع إنتاج الإسمنت على المستويين الإداري والصناعي. حيث جاءت إجاباتهم على السؤال في الإستمارة معبرة بالإختيارات الخمسة المرفقة. وعليه، فقد اعتبر (27,06%) أن غياب الرجل المناسب عن الوظيفة المناسبة الملائمة لقدراته والمتوافقة مع مؤهلاته يؤثر سلبا على معنويات العمل داخل المجموعة، وهو واحد من الأسباب التي يتولد عنها حدوث الإختلالات في الأداء (مثلما تطرق له الجدول السابق). وأشار (17,65%) إلى أن عدم تناسب العامل مع الوظيفة المكلف بأدائها، حتى في الحالات التي يكون مستواه الشخصي أرقى من مستوى متطلباتها، يؤثر حتما على كمية العائد المحرر ودرجة جودته.

في نفس ذلك السياق، إعتبر (15,29%) من المبحوثين أن أهم ما يتسبب فيه التحديد غير المدروس للوظائف وللقائمين بها هو ارتفاع المدد الزمنية الواجبة لكل عملية تشغيلية أو مهمة، بمعنى الزيادة في الوقت الضائع الذي يؤثر حتما على تحقيق الأهداف. أما تأثير ذلك بزيادة تكاليف الإنتاج، فقد عبر عنه ما نسبته (05,88%). غير أن نسبة أخيرة تقدر بـــ (10,59%) أكدت أن عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى بروز كل تلك المشاكل مجتمعة، فعدم تناسب الوظيفة مع القائم بها والعكس معناه، في الحالتين، عدم التحكم في مقتضياتها وعدم الإحاطة بمهامها، أي اللاكفاءة، الأمر الذي يتسبب في تضييع الكثير من الوقت، وتصنيع منتوج غير مطابق لا للكم ولا للنوع، الشيء الذي يرفع من فاتورة التكاليف الخفية التي يتحملها المصنع ويؤثر على جماعات العمل التي يمكن أن تخسر بعض أو كل المحفزات الممنوحة لها (والجميع يعرف أهمية الـــ .P.R.C بالنسبة للعامل). في حين اعتبرت نسبة أقل بكثير، تقدر بـــ (23,53%) أن شرط التناسب بين الوظائف والقائمين بها محقق إلى أبعد الحدود، ولا يوجد من المشاكل سابقة الذكر ما يؤثر على سير العمل الطبيعي في الوحدة أو يرفع من التكاليف (الخفية) التي يتحملها المصنع.

وإذا كانت الغالبية في العينة ومن الفئات السوسيو – مهنية الثلاث تؤكد وجود أفراد لا يليقون بالوظائف التي عينوا فيها، فمعنى ذلك أن سياسة التوظيف في المؤسسة قيد الدراسة لا تخضع للمعايير المطلوب تبنيها، بل هي رهينة اعتبارات أخرى (السلطوية والزبونية)، وأن دائرة الموارد البشرية غائبة تماما رغم أنها المسؤولة نظريا عن اكتشاف أو تحقيق التناسب بين مؤهلات الفرد ومستلزمات الوظيفة، ومتابعة تطور العلاقة بينهما.

<u>الجدول(40) يوضح الوضعية الحالية التي توجد عليها</u>

<u>مؤهلات قوة العمل في المصنع من وجهة نظر المبحوث.</u>

الفـئــات / الإختيارات	**الإطارات**		**عمال التحكيم**		**عمال التنفيذ**		**المجمـــوع**	
	ك	**(%)**	**ك**	**(%)**	**ك**	**(%)**	**ك**	**(%)**
مؤهلات عالية المستوى	–	–	–	–	–	–	–	–
مؤهلات مقبولة على العموم	17	85	30	78,95	24	88,89	71	**83,53**
مؤهلات أقل من المستوى المطلوب	–	–	–	–	–	–	–	–
مؤهلات متقادمة	03	15	08	21,05	03	11,11	14	**16,47**
المجـمـوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يوضح الجدول أعلاه وجهة نظر المبحوثين في العينة بخصوص الوضعية الحالية التي توجد عليها مؤهلات قوة العمل في المصنع، وقد جاءت النتائج معبرة عن اختيارين اثنين من جملة أربعة (04) رافقت طرح السؤال في الإستمارة.

لقد اعتبرت الأغلبية، وقدرت نسبتها بـــ (83,53%) بأن المؤهلات مقبولة عموما، وقد ساهمت المقابلات الحرة التي تم إجراؤها مع المسيرين وتلك التي جرت بشكل غير رسمي مع أفراد آخرين من الفئات الثلاث في أخذ فكرة واقعية تؤسس لتلك الإجابة. وعليه، فقد اتضح أن الركود التكنولوجي الذي يعرفه المصنع، وتعرفه بالأخص منظوماته التشغيلية (الآلية) والتسييرية قد ساهم بشكل كبير في انحباس مستوى الإطارات عند حد معين من التأهيل، لم يتم تجاوزه لأنه يفي بالغرض، ونفس الشيء ينطبق على عمال التحكيم بحكم أن درجات تأهيلهم تتبع بالضرورة مستوى التقنية المتبعة. وهناك من أفاد بوجهة نظر أخرى تدور حول الأهمية من وراء هذا النوع من الصناعة (الإسمنت)، والتي تتركز –في اعتقادهم– حول توفير المادة بالكمية والنوعية المطلوبتين فذلك هو المطلوب، ولا يهم إذا كانت التقنية المنتهجة متطورة أو أقل تطورا (وفي ذلك إشارة إلى الرضى عن المستوى التأهيلي الحالي لأفراد قوة العمل).

غير أن نسبة أخرى قدرت بـــ (16,47%) إعتبرت مؤهلات عمال شركة الإسمنت (SCHB) متقادمة وبعيدة عما عرفه هذا الشق الصناعي الحيوي من تطور في السنوات القليلة الماضية، وهم في ذلك يقارنون أنفسهم بالعمال في بعض المصانع الأخرى المتوزعة على التراب الوطني، والتي – أخذا بأقوالهم– أصبحت تعطي أهمية متزايدة لتأطير مواردها البشرية وفق أساليب العمل الحديثة، الشيء الذي يرفع من مؤهلاتهم ويكسبهم قدرات أكبر، عكس ما يحدث في المصنع قيد الدراسة، أين يتم إعتماد طرق غير رشيدة (غير عقلانية) في تخطيط التكوين وفي تحديد المستفيدين منه، والتي تتبع منطقا يقوم في الغالب على ما ستعود به تلك الطرق على أصحابها من مصالح شخصية.

مما سبق، يظهر أن المستوى المقبول لأفراد قوة العمل في المؤسسة قيد الدراسة لا يمثل في الواقع الشيء الإيجابي، لأن التنظيم مهما كان نوعه وشكل النشاط الذي يختص به لابد عليه أن يلم بالمؤهلات الرفيعة عالية المستوى، لأنها وحدها القادرة على ضمان بقائه واستمراره وتوسعه في بيئة يشتد فيها التنافس، شعارها " البقاء للأصلح والأقوى". وفي حال حدوث العكس، تتحمل دائرة الموارد البشرية المسؤولية كاملة مثلما تتحملها الـــ .D.R.H.S في الدراسة الراهنة، والتي عجزت طيلة سنوات لم ينقطع فيها التوظيف بالمصنع عن استقطاب أفراد (إطارات أو عمال) رفيعي التأهيل بإمكانهم البروز بالمردود، لا بالإسم الفارغ من الفعل كما عبر عن ذلك أحد الإطارات. (إن ذلك يدعم ما تم التوصل إليه من خلال الجداول السابقة عن الطرق الملتوية المتبعة في التوظيف).

الجدول(41) يوضح تقييم المبحوث لأساليب تنظيم العمل المتبعة في المصنع.

الفئـــات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجمـــــوع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
دقيقة وفعالة	07	35	12	31,58	06	22,22	**25**	**29,41**
في غير محلها	07	35	18	47,37	13	48,15	**38**	**44,71**
عشوائية وتعتمد على الإرتجالية	06	30	08	21,05	08	29,63	**22**	**25,88**
المجـــمـــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

لقد جاءت النتائج معبرة عن الإختيارات الثلاثة الواردة في السؤال المطروح، حيث اعتبر ما نسبته (29,41%) من الأفراد المبحوثين في العينة أن أساليب تنظيم العمل المعمول بها في المصنع

روعي في وضعها الدقة والفعالية، وأن هذا الوصف ينطبق أيضا على التنفيذ الميداني لها على أرض الواقع، لكن الباحث وجد فيما بعد أن أغلب المجيبين قصدوا من خلال ردودهم الإشارة لمستوى إجراءات الأمن والسلامة المهنيتين المتبعة في الوحدة، وليس ذلك فقط ما استهدفه الباحث بالسؤال (بالرغم من أهمية تلك الإجراءات). إن الغاية منه قبل ذلك هي الحصول على تقييم العامل لمستوى الظروف الفيزيقية والنفسية التي يوفرها المصنع لأفراده والتي تجعلهم يؤدون وظائفهم على الوجه المطلوب. وعليه، فقد عبر ما نسبته (70,59%) بأحد الإختيارين السلبيين حيث جاءت الردود موزعة على النحو التالي: (44,71%) إعتبرت أن تلك الأساليب كثيرا ما تكون في غير محلها، و (25,88%) الأخرى اعتبرتها عشوائية وتقوم على الإرتجالية.

الجدول(42) يوضح السبب الذي يرجع إليه المبحوث حكمه السلبي على أساليب تنظيم العمل المتبعة في المصنع.

الفـئـات / الإجابات الواردة	الإطارات ك	الإطارات (%)	عمال التحكيم ك	عمال التحكيم (%)	عمال التنفيذ ك	عمال التنفيذ (%)	المجمـوع ك	المجمـوع (%)
الحالة المتدهورة للمصنع	05	38,46	10	38,46	03	14,29	**18**	**30,0**
عدم اتباع منهج يفي بالغرض	04	30,77	08	30,77	07	33,33	**19**	**31,67**
عدم وجود جهة تتولى وضع تلك الأساليب	04	30,77	08	30,77	11	52,38	**23**	**38,33**
المجـمـوع	**13**	**100**	**26**	**100**	**21**	**100**	**60**	**100**

لقد أرجع الأفراد المعبرون بالإختيارين الأخيرين في الجدول السابق تقييمهم السلبي لأساليب تنظيم العمل المتبعة في المصنع إلى أحد الإعتبارت الثلاثة الآتية: الأول، الحالة المتدهورة للمصنع بنسبة (30,0%)، وقد تم التعرض لرأي أحد المبحوثين فيما مضى من البحث والذي أشار بلغته إلى قدم تجهيزات وآلات الوحدة، حيث يبدو أن ذلك يعيق التركيز على طرق تنظيم العمل بصفة مستمرة في مقابل التركيز الدائم على أعمال الصيانة الأكثر أهمية لمواجهة هذا الوضع. والثاني، عدم اتباع منهج يفي بالغرض بنسبة (31,67%)، يعمل – على الأقل– على الحفاظ على أهم الشروط الواجب

توفرها لأداء المهام المختلفة داخل المصنع، والتي تضع القائم بها في وضع يمكنه من تجنب مصادفة المشاكل أو العوائق سواءا في الحركة أو في الإتصال بزملائه. والثالث، عدم وجود جهة إدارية تتولى وضع تلك الأساليب بنسبة (38,33%). وعليه، فقد أكد أغلب المبحوثين أن تلك الأساليب المتعارف عليها والمعهودة في مواقع العمل إنما يعود الفضل في استمرار تطبيقها والحفاظ عليها إلى العمال أنفسهم. وقد ضرب أحدهم مثالا يخص النظافة في المنطقة المخصصة لتعبئة الإسمنت في الأكياس، والتي يتولى القيام بها العمال في الموقع عوض أن تقوم بذلك المؤسسة التي تعاقدت معها الـــ .D.R.H.S لأجل ذلك.

مما سبق، يتضح أن أساليب تنظيم العمل في شركة إنتاج الإسمنت (SCHB) لا تحظى بالإهتمام المطلوب، كونها لا تعرف الإرتكاز على نظام محكم يقوم على تخطيط طرقه، وعلى دراسة البدائل المتاحة والظروف الثابتة والمتغيرة في مواقع العمل، وإن الجهة التي من المفروض أن تعهد لها هذه المسؤولية هي دائرة الموارد البشرية، غير أن هذه الأخيرة يبدو أنها تملصت من مهمتها تلك، الشيء الذي جعل من تنظيم العمل يعتمد على العشوائية، أو على الإرتجالية (جهود العمال) في أحسن الأحوال.

2- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الإجرائية الثانية:

تشير ثاني الفرضيات الإجرائية إلى افتقاد إدارة الموارد البشرية للمعايير التي تتأسس عليها ممارساتها ووظائفها، ومن ثم تخليها عنها كنتيجة لعجزها عن بلوغ الفعالية المطلوبة. حيث يمكن الوقوف على حقيقة ذلك من خلال البيانات والتحليلات المنبثقة عن الجداول التي سيأتي عرضها.

الجدول(43) يوضح ما إذا كانت الطريقة التي تتعامل بها دائرة الموارد البشرية مع العمال تحوز على ثقتهم.

إجابات المبحوثين	ك	الفئات / الإختيارات	الإطارات ك	الإطارات (%)	عمال التحكيم ك	عمال التحكيم (%)	عمال التنفيذ ك	عمال التنفيذ (%)	المجمـــوع ك	المجمـــوع (%)
نـــعـــم	**38**	الثقة متوفرة	07	35	19	50,0	12	44,44	**38**	**44,71**
لا	**47**	لأنها غير عادلة في تعاملها مع العمال	–	–	–	–	10	37,04	**10**	**11,76**
		لأن همها الوحيد إرضاء المستويات الإدارية الأعلى	08	40	12	31,59	05	18,52	**25**	**29,41**
		لأنها ليست في خدمة العمال فهي مغلوبة عن أمرها	05	25	07	18,42	–	–	**12**	**14,12**
المجموع	**85**	**المجـــمـــوع**	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

لقد أكد ما نسبته (44,71%) من المفردات التي خصها البحث بالدراسة أنهم يثقون في الطريقة التي تتعامل بها دائرة الموارد البشرية في شركة إنتاج الإسمنت مع قوة العمل، بمعنى أنهم راضون عن أسلوبها وعن المنطق الذي تتبعه في معالجة قضايا العمال وانشغالاتهم.

في المقابل، عبرت النسبة الأكبر والمقدرة بـــ (55,29%) عن فقدانها لتلك الثقة، وذلك يفيد عدم رضاها عن الطريقة التي تنتهجها دائرة الموارد البشرية في التعامل مع العمال. ولقد توزعت المفردات الممثلة لتلك النسبة على ثلاثة (03) أسباب قدمتها لتفسير مشكلة انعدام الثقة بينها وبين الــD.R.H.S.، حيث اعتبرت نسبة أولى هي (29,41%) أنه لا إمكانية لبناء أية أرضية للثقة بينها وبين الدائرة ما دامت هذه الأخيرة لا هم لها سوى إرضاء كبار المسؤولين في المؤسسة، أو لنقل المستويات الإدارية العليا، علما أن ذلك يمثل حقيقة أحد واجباتها – مثلما يؤكد واحد من المبحوثين –

لكن دون أن يكون الأمر على حساب العمال خاصة منهم البسطاء في أسفل الهرم التنظيمي، إنه لا يعقل أن تضيع مصالح مستحقة وحقوق مشروعة لأحد أو بعض العمال من أجل إرضاء مدير أو مسؤول، يضيف المبحوث نفسه.

واعتبرت نسبة ثانية تقدر بـــ (14,12%) أن الثقة بين الطرفين لا تجد ما يعززها لأنه بدى واضحا الآن أن الــ D.R.H.S. مغلوبة على أمرها ولا تتحرك إلا بالقرارات التي تأتيها من الأعلى، لذلك فهي رهينة لسلطة أصحاب القرار في المؤسسة، ولا تستطيع بذلك خدمة العمال.

أما النسبة الثالثة والمقدرة بـــ (11,76%)، فأبدت عدم ثقتها بالــ D.R.H.S. لأنها غير عادلة في التعامل مع العمال، وقد بدى ذلك واضحا للباحث الذي بحكم تواجده طيلة شهر كامل بمصلحة تسيير المستخدمين، تمكن من الوقوف على بعض المظاهر التي فيها من معاملات الزبونية المتنوعة ما يؤكد هذا الرأي، وحيثما تكون الزبونية تكون طبعا اللامساواة ويكون اللاعدل.

قراءة أخرى للجدول تبين أن (65%) من الإطارات المبحوثة (وهي صناعية) لا تثق في الــ D.R.H.S. في مقابل (35%) أفرادها كلهم ينتمون للإدارة، وهنا يتأكد مرة أخرى تستر الإطارات الإدارية المبحوثة عندما يتعلق الأمر بجهة أو قضية إدارية.

والنتيجة، أن دائرة الموارد البشرية والإجتماعية في شركة إنتاج الإسمنت (SCHB) لا تحظى بثقة كل عمالها الذين يعتبرونها تارة غير عادلة وغير منصفة مع قوة العمل ولا تتعامل مع الجميع بنفس المنطق، ويعتبرونها تارة أخرى وسيلة لإرضاء المستويات الإدارية العليا، أو هي في نظر البعض الآخر مغلوبة ولا تملك من الأمر شيئا. ويمكن تأكيد تلك الحقيقة من خلال الإطلاع على نتائج الجداول اللاحقة.

الجدول(44) يصف الأسلوب الذي تتعامل به دائرة الموارد البشرية مع قوة العمل من وجهة نظر المبحوث.

الفـئـــات الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجمـــــوع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
يقوم على احترام تطبيق القواعد واللوائح القانونية	07	35	21	55,26	13	48,15	**41**	**48,24**
يقوم على الإرتجالية أكثر من الإحترافية	07	35	10	26,32	03	11,11	**20**	**23,53**
تغيب عنه المساواة بين العمال في الحقوق والواجبات	06	30	07	18,42	11	40,74	**24**	**28,23**
المجـمــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يهدف الجدول أعلاه إلى تحديد مقومات الأسلوب الذي تتعامل به دائرة الموارد البشرية في مصنع الإسمنت مع قوة العمل، من خلال الوصف الذي يقدمه المبحوثون في العينة. ولقد توزعت إجاباتهم على الإختيارات الثلاثة التي رافقت طرح السؤال، وجاءت معبرة عموما عن أسلوبين أحدهما إيجابي مستحب والآخر سلبي.

وعليه، فقد أفاد (48,24%) من المبحوثين أن الــ D.R.H.S. في الوحدة تلتزم بمبدأ واحد ووحيد في علاقتها مع قوة العمل من مختلف الفئات المهنية يقوم على احترام تطبيق قواعد العمل واللوائح والتشريعات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة، حتى أن بعضهم اعتبر تمسكها بتطبيق القوانين الذي يبلغ في بعض الأحيان درجات عالية من الصرامة هو الذي يتسبب لها في بعض المشاكل مع العمال. إلا أن ما شهده الباحث شخصيا في طريقة وأساليب تعامل الــ D.R.H.S. مع العمال يقلل من أهمية تلك الإفادة، فالملاحظ أن الوافدين عليها هم نفس الوجوه عادة ممن لا يهدفون من زيارتهم لها سوى تجاذب أطراف الحديث عن أمور لا علاقة لها بالعمل والمصنع، وهم غالبا من الإداريين، بينما يقل اتصال قوة العمل خاصة من أسفل الهرم التنظيمي بالدائرة رغم حاجتهم لها. كما يسجل أيضا تعامل الدائرة بمصالحها المختلفة وفق منطق يرتكز أساسا على علاقات الزبونية، وذلك ما

لاحظه الباحث مرات عديدة، الأمر الذي يؤكد أن الـــ .D.R.H.S أول من يخرق القانون عوض أن تحترمه وتدعم تطبيقه. وإن هذا الخرق هو الذي يراه العمال في صورة لا مساواة بينهم في الواجبات، وخاصة في الحقوق، ذلك ما عبرت به نسبة (28,23%) من المبحوثين.

من جهة ثانية، سجل الباحث كثرة حالات الإهمال التي تميز تنظيم العمل على مستوى المصلحة بالخصوص عند غياب الرقابة (رئيس المصلحة)، وكثرة الأخطاء المرتكبة التي تتسبب في تعطيل مصالح العمال في أغلب الأحيان، أو تضييعها، والناتجة عن بعض الأفراد الذين ينقصهم التأهيل الكافي، والذين يكونوا قد وظفوا بطرق مشبوهة، وكل ذلك يصب في الرأي الذي عبر به (23,53%) من المبحوثين، والذي يصف أسلوب تعامل الدائرة مع قوة العمل بالإرتجالية والإبتعاد عن الاحترافية.

مما سبق، وأخذا بالملاحظات المسجلة في عين المكان، يبدو أن دائرة الموارد البشرية والإجتماعية في مؤسسة (SCHB) يغلب على ممارساتها الأسلوب الإرتجالي، لأن الإحترافية تفيد التخصص، وهو مفقود في الدائرة كون أصحاب التخصص لا يوجدون في أماكنهم المستحقة. أما المعايير، فهي أول من يخرقها بتجاوز حدودها تارة، أو تجاهلها تارة أخرى.

الجدول(45) يصف الأسلوب المعتمد من دائرة الموارد البشرية في تطبيق المعايير والقواعد التنظيمية المؤطرة للعمل من وجهة نظر المبحوث.

الفـــئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجمـــوع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
يقوم على التطبيق الحرفي للنصوص القانونية	02	10	05	13,16	09	33,33	16	**18,82**
يوازن بين النصوص القانونية والإعتبارات الإنسانية	05	25	15	39,47	04	14,81	24	**28,23**
أسلوب يخدم الإدارة ولا يخدم العمال	06	30	12	31,58	09	33,33	27	**31,77**
أسلوب يغيب عنه احترام المعايير والقواعد التنظيمية	07	35	06	15,79	05	18,52	18	**21,18**
المجـــموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يهدف الجدول أعلاه إلى تحديد مقومات الأسلوب الذي تعتمده دائرة الموارد البشرية في تطبيق الأنظمة واللوائح القانونية المعمول بها في المؤسسة والموجهة لتأطير العمل وقوة العمل وترسيخ النظام، من خلال الوصف الذي يقدمه المبحوثون في العينة. ولقد توزعت الإجابات على الإختيارات الأربعة التي رافقت طرح السؤال في الإستمارة.

وعليه، فقد أفاد ما نسبته (18,82%) أن الأسلوب المتبع يقوم على التطبيق الحرفي للنصوص القانونية، بمعنى أن القاعدة التي تبني عليها الــ .D.R.H.S أرضية التعامل مع قوة العمل في الوحدة ترتكز على التطبيق الصارم للقانون، وعلى احترامه مهما كان الأمر. وهذا إيجابي للغاية حتى وإن تسبب في بعض الجمود من حين لآخر (نقصد مشكلة جمود السلوك الوظيفي التي أشار إليها R.K.MERTON كنقطة سوداء في النموذج البيروقراطي والتي تجعل الفرد المتعامل بالقانون رهينة له) لأن الحقوق بهذا الشكل لن تضيع، والمساواة بين الأفراد تكون محققة.

غير أنه تبين فيما بعد أن بعض المفردات قصدت بهذا الإختيار التطبيق الأصم للقانون، ولم تقصد الصرامة فيه، بمعنى أن الــD.R.H.S لا تعطي للإعتبارات التي قد يسمح بها القانون نفسه أية

فرصة للتدخل، لذلك تأتي اقتراحاتها واستشاراتها وأيضا قراراتها في غير صالح العمال، ولقد ضرب أحدهم أمثلة كثيرة عن زملاء له أحيلوا على المجلس التأديبي في قضايا كان من الممكن حل النزاع فيها بالتراضي بسبب عدم تفهم الدائرة.

غير أن نسبة أخرى قدرت بـــ (28,23%) أفادت بعكس ذلك، حيث أكدت أن الأسلوب المتبع يتفهم العمال و يراعي ظروفهم في العمل، ووصفته بأنه يوازن بين المستلزمات القانونية والمعيارية المعمول بها وبين الإعتبارات الإنسانية للقوة العاملة.

في المقابل، جاءت أكبر نسبة (31,77%) لتشير إلى أن الأسلوب المعتمد من الـــ D.R.H.S في تطبيق المعايير القانونية يؤسس اللامساواة بين أفراد قوة العمل، لأن الدائرة في الحقيقة لا تملك من الأمر شيئا، مثلما صرح أحد الإطارات حيث يضيف:« إن كل ما يصدر عنها إنما هو تنفيذ لرغبات من يسيرونها ويقررون في مكانها، وهؤلاء لا يهمهم سوى بسط نفوذهم على مستوى الوحدة، ولا يكون ذلك ممكنا إلا باستعمال طرق الردع (وهو واحد من مظاهر السلطوية)، وفي هذا النوع من الصناعة فإن الضرر الأكبر يلحق بالعمال الصناعيين وهو ما يفسر الصراع الدائم بينهم وبين أفراد الإدارة».

ووصفت نسبة أخيرة هي (21,18%) أن الأسلوب المتبع يغيب عنه احترام المعايير والقواعد التنظيمية في إشارة إلى أن الدائرة نفسها هي أول من يتعدى على تلك المعايير، ولقد شهد الباحث ذلك عدة مرات أثناء إنجاز الدراسة الميدانية، ويتأكد على هذا النحو قول أحد المبحوثين من أن « القانون يطبق على ناس ولا يطبق على الآخرين».

مما سبق، يتضح أن الأسلوب المعتمد من قبل دائرة الموارد البشرية والإجتماعية في تطبيق المعايير التنظيمية المعمول بها في شركة إنتاج الإسمنت يؤكد وجود اختلالات عميقة على مستوى النظام المعياري العام الذي يشهد انحرافات وتجاوزات ليس الهدف منها سوى تدعيم مراكز الفئات المسيرة التي تدخل التنظيم بكامله في صراعات معلنة أو غير معلنة، تؤثر بشكل عميق على بلوغ الأهداف التي جاء المصنع لتحقيقها.

الجدول(46) يوضح الطريقة التي يكون عليها رد فعل المبحوث عند معارضة دائرة الموارد البشرية الإهتمام بأحد انشغالاته أو مطالبه.

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجمـــــوع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
لا يناقش لعلمه بأن الدائرة لن تتعدى على القانون	07	35	08	21,05	06	22,22	**21**	**24,70**
يحاول التأثير على أفرادها بالإعتراض والجدل	01	05	05	13,16	05	18,52	**11**	**12,94**
يحاول تحقيقها من خلال دعم رئيسه المباشر	04	20	18	47,37	16	59,26	**38**	**44,71**
يبحث عن مساندة بعض المسؤولين الإداريين لتحقيقها	08	40	07	18,42	–	–	**15**	**17,65**
المجــمــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يوضح الجدول أعلاه السلوك الذي يتبناه المبحوث عند معارضة دائرة الموارد البشرية تحقيق إحدى رغباته أو الإهتمام بأحد انشغالاته، حيث عبرت (24,70%) من الحالات في العينة أنها ترضى بقرار الدائرة ولا تناقش لعلمها أنها عندما رفضت فلأن القانون المعمول به لا يسمح بذلك، ولن يحدث أن تتعدى الدائرة على المعايير التنظيمية لأي كان. لكن النسبة المتبقية والمقدرة بــ (75,30%) رفضت أن تبقى مكتوفة الأيدي عندما تواجه مطالبها بالرفض من الــD.R.H.S. وعليه، فقد أكد عدد كبير من المفردات بلغت نسبته (44,71%) أنها عندما تقابل رغباتها بعدم القبول فإن الحل لابد أن يأتي من الرئيس المباشر الذي غالبا ما ينجح في تحصيل الطلب أو الرغبة للعامل. لذلك، فاتصاله هو شخصيا بالدائرة لا يشبه اتصال مرؤوسيه، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا بالذات: هل دائرة الموارد البشرية والإجتماعية جاءت لتتعامل مع كل العمال أم مع فئة معينة منهم فقط ؟!!

نسبة أخرى قدرت بــ (17,65%) اعتبرت أن مساندة بعض المسؤولين الإداريين المقربين من الــD.R.H.S. يسمح لهم بتحقيق مطالبهم التي قوبلت بالرفض من نفس الدائرة عندما تولوا هم شخصيا طلبها منها، وأكدت أن أمر الحصول على بعض الوثائق أو العطل الإستثنائية أو مصالح

أخرى لا يعتبر مشكلا ما دام بإمكانهم الإستفادة من خدمات أولئك المسؤولين. أما (12,94%) من المفردات الذين غابت عنهم – على ما يبدو– مساندة الرؤساء المباشرين والمسؤولين الإداريين، فإنهم اعتبروا الإعتراض على قرارات الدائرة والمساومة مع طاقمها كل ما يحوزون عليه لانتزاع مصالحهم منها، وقد أكدوا أن ذلك تسبب لهم في مشاكل كبيرة معها (منهم من تعرض للجزاءات السلبية).

مما سبق، يبدو أن الــ D.R.H.S. في شركة إنتاج الإسمنت (SCHB) تكيف المعايير التنظيمية المعمول بها بحسب المستوى السوسيو– مهني لأفراد قوة العمل، بمعنى أن ما يرفضه القانون تعمل هي على تجسيده، فليس الكل سواء إذن أمام القانون، وهذا يفتح المجال واسعا للتساؤل عما تكسبه الدائرة من ذلك، ويجعل إمكانية أن تكون بينها وبين رؤساء الدوائر والأقسام والمشرفين على العمل مصالح شخصية متبادلة أمرا محتملا.

<u>الجدول (47) يوضح إلى من تتوجه المعايير التنظيمية والقواعد القانونية في المصنع من وجهة نظر المبحوث.</u>

الفئـــات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
إلى كل أفراد قوة العمل	07	35	12	31,58	09	33,33	**28**	**32,34**
إلى بعض أفراد قوة العمل	13	65	26	68,42	18	66,67	**57**	**67,06**
المجمـــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يهدف الجدول أعلاه إلى تقصي حالة النظام المعياري العام في المؤسسة قيد الدراسة، حيث تتأكد الإختلالات المشار إليها سابقا بمجرد الإطلاع على البيانات الواردة فيه. لقد أكد ما نسبته (67,06%) أن الأنظمة واللوائح والتشريعات القانونية الخاصة بالعمل وطرق انتظامه وتنظيم الأفراد العاملين، والمشكلة لجملة المعايير المعمول بها في المؤسسة، لا تتوجه إلى كل أفراد قوة العمل بنفس الأسلوب خاصة في جوانبه المتعلقة بالضبط أو الردع. لقد أفاد أحد المبحوثين من الإطارات أن كل الدوائر في الوحدة، وليست فقط دائرة الموارد البشرية والإجتماعية يعتبر مسؤولوها ومسيروها أول من يخرق لوائح وأنظمة العمل، من أجل تمرير رغباتهم التي تأخذ صورة أوامر للتنفيذ، واعتبر أن تلك الصورة من الإنفراد بالقرار هي التي

تخلق حالات اللامساواة بين العمال وتجعلهم يقتنعون بأن القوانين والمعايير السائدة جاءت لتطبق عليهم وحدهم. وحتى الإطارات يشتكون من انحراف تطبيق القوانين عن المسار الطبيعي له، لذلك فقد عبر عدد منهم بالقول:« هنا، عندنا، حوت ياكل حوت ». وتلعب الزبونية دورا في تردي النظام المعياري داخل المؤسسة نظرا لكثرة التعامل بها وانتشار علاقاتها في كل مكان، حيث شهد الباحث شخصيا ذلك على مستوى الـــ. D.R.H.S، وعلى مستوى دائرة البيع (أين وقف على عمليات بيع الإسمنت بالهاتف النقال، في حين تزداد معاناة أولئك الذين يقفون في الصف بملفاتهم ينتظرون دورهم لأخذ كميات هي في الأصل حق مشروع لهم).

مما سبق، يتأكد أن النظام المعياري في المؤسسة مستهدف من مسيريها أنفسهم، الذين يزداد نفوذهم وتتوسع سلطاتهم كلما تمكنوا من تضييق فرص اتخاذ القرار، وحصرها فيهم، وتشديد فرض المعايير بصورة غير متكافئة على المستخدمين، الشيء الذي يتسبب في خلق حلقات ضعيفة على مستوى قوة العمل تتلقى النسب الأكبر من الردع والعقاب.

3- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الإجرائية الثالثة:

تشير ثالث الفرضيات الإجرائية إلى افتقاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية لمعنى وجودها كلما زاد عجزها وتخليها عن نظام معاييرها المؤسس لفعالياتها. حيث يمكن الوقوف على ذلك من خلال البيانات والتحليلات المنبثقة عن الجداول التي سيأتي عرضها.

الجدول(48) يوضح موقف المبحوث من بعض القضايا العملية التي تخص دائرة الموارد البشرية.

القضايا المطروحة	موقف المبحوث	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
		ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
القضية الأولى*	أوافـــق	07	35	18	47,37	06	22,22	**31**	**36,47**
	لا أوافـق	13	65	20	52,63	21	77,78	**54**	**63,53**
	المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**
القضية الثانية*	أوافـــق	07	35	18	47,37	13	48,15	**38**	**44,71**
	لا أوافـق	13	65	20	52,63	14	51,85	**47**	**55,29**
	المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**
القضية الثالثة*	أوافـــق	07	35	11	28,95	03	11,11	**21**	**24,71**
	لا أوافـق	13	65	27	71,05	24	88,89	**64**	**75,29**
	المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**
القضية الرابعة*	أوافـــق	07	35	16	42,10	07	25,93	**30**	**35,29**
	لا أوافـق	13	65	22	57,90	20	74,07	**55**	**64,71**
	المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يهدف الجدول أعلاه إلى عرض النتائج المتمخضة عن مناقشة بعض القضايا الهامة مع المبحوثين في العينة والمتعلقة بدائرة الموارد البشرية في مصنع إنتاج الاسمنت، للإشارة فإن تحليل النتائج سيعتمد على البيانات في الجدول بالإضافة إلى ما تم الحصول عليه من المقابلة الحرة المجراة مع رئيس مصلحة المستخدمين.

* تبذل الـــD.R.H.S. جهودا معتبرة للتقرب من العمال.
* تلقى الـــD.R.H.S. كل الدعم من الإدارة العليا في سبيل تطوير أنظمتها وممارساتها.
* تساهم الـــD.R.H.S. في تنظيم العمال وتوفير شروط العمل المناسبة لهم.
* تحوز الـــD.R.H.S. على مكانتها الحقيقية في المؤسسة.

لقد دارت القضية الأولى حول سعي دائرة الموارد البشرية للتقرب من قوة العمل في المصنع، حيث جاءت موافقة ما نسبته (36,47%) في مقابل رفض (63,53%)، وهذا ما أكده رئيس مصلحة المستخدمين، فالدائرة بعيدة كل البعد عن التفكير في ذلك ما دامت ممارساتها وأنشطتها لم تتغير ولم يطرأ عليها التجديد منذ زمن. وعليه، فإنه يتوجب تغيير كامل إستراتيجية المؤسسة في الطريقة التي تنظر بها إلى قوة العمل بما يدفع إلى إحداث التجديد النوعي على ممارسات وأساليب الـــ .D.R.H.S، عندها فقط تصبح قادرة على خلق ديناميكية أكبر تجعلها أقرب إلى العامل بشكل يشعر به شخصيا.

أما القضية الثانية، فتعلقت بالدعم الذي تلقاه الدائرة من الإدارة العليا والذي يسمح لها- نظريا- بتطوير أنظمتها وممارساتها، إذ وافق على وجود ذلك الدعم ما نسبته (44,71%). لكن، وبالعودة إلى ما أفاد به رئيس مصلحة المستخدمين أعلاه يتبين أن دعم الإدارة العليا لا وجود له في واقع الأمر، الشيء الذي يبرر عدم موافقة (55,29%) من المفردات المبحوثة في العينة، والتي جعلت بعضهم يعتبر الدعم الوحيد هو ذلك الذي تستفيد منه الدائرة لتضييق الخناق على العمال من خلال فرض العقوبات القاسية عليهم مثلا.

وفيما يخص القضية الثالثة المتعلقة بمساهمة الـــ . D.R.H.S في تنظيم العمال وتوفير شروط العمل المناسبة لهم، فلم تجد إلا ما نسبته (24,71%) للموافقة عليها، لأنها غير محققة مثلما أكد (75,29%) من المبحوثين، ومعهم رئيس مصلحة المستخدمين الذي لم ينف انتقال رئيس الـــ .D.R.H.S وبعض الأعوان أو الإطارات في الدائـــرة إلـــى مواقـــع العمـــل، خاصـــة المحجـــرة LA CARRIÈRE، لكن لأمور شكلية بعيدة عما يجب أن تهتم به تلك الزيارات. للعلم، فإن نشاط تنظيم العمل والعمال يتطلب إعداد خطط متكاملة تغيب عن فعاليات دائرة الموارد البشرية، وتتولى القيام بها كل دائرة بالطريقة التي تراها مناسبة.

أما القضية الرابعة، فلم تبتعد الآراء حولها عما كانت عليه في سابقاتها، فقد أبدى (64,71%) عدم موافقتهم على ما جاء فيها، بمعنى أنهم لا يرون ما يبرر القول بأن الـــ D.R.H.S تحوز على مكانتها الحقيقية في المؤسسة قيد الدراسة. في هذا الصدد، يؤكد رئيس مصلحة المستخدمين أنه يصعب أن توجد في مؤسسة جزائرية على هذا المستوى دائرة للموارد البشرية لها تلك المكانة الهامة التي تتمتع بها مثيلاتها في مؤسسات دول أخرى (خاصة منها المتقدمة)، والتي تجعلها تحتل موقع الشريك الإستراتيجي للقمة المسيرة (الإدارة العليا)، ويضيف« أين نحن من ذلك، إن مهام الدائرة لا تتعدى إنجاز العمل المكتبي الروتيني اليومي».

مما سبق، يظهر أن النسب المئوية المرتفعة جاءت كلها لتؤكد الواقع السلبي الذي تعرفه دائرة الموارد البشرية والإجتماعية في المؤسسة قيد الدراسة والذي يؤثر بالتأكيد على نوعية نشاطاتها ومستويات أدائها التي تعرف نفس السلبية والتقهقر.

الجدول(49) يوضح تأكيد المبحوث أو نفيه لبعض القضايا التي تدخل عادة ضمن اهتمامات دائرة الموارد البشرية.

القضايا المطروحة	إجابة المبحوث	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
		ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
القضية الأولى*	نعم	05	25	11	28,95	09	33,33	**25**	**29,41**
	لا	15	75	27	71,05	18	66,67	**60**	**70,59**
	المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**
القضية الثانية*	نعم	04	20	16	42,10	07	25,93	**27**	**31,76**
	لا	16	80	22	57,90	20	74,07	**58**	**68,24**
	المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**
القضية الثالثة*	نعم	18	90	27	71,05	14	51,85	**59**	**69,41**
	لا	02	10	11	28,95	13	48,15	**26**	**30,59**
	المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يهدف الجدول أعلاه إلى الحصول على معلومات وبيانات من قوة العمل تخص بعض القضايا التقنية التي لا بد أن تساهم بإنجازها أية دائرة للموارد البشرية على مستوى أي تنظيم مهما كان نوعه.

---

* تقوم الـــD.R.H.S. بإعداد بطاقات الهيئات FICHES DE STRUCTURES

* تقوم الـــD.R.H.S بإعداد بطاقات الشغل FICHES DE POSTES

* تساهم الـــD.R.H.S. في وضع الإجراءات الداخلية، والسهر على تنفيذها.

وعليه، دارت القضية الأولى حول معرفة مستوى اهتمام الـــ . D.R.H.S بإعداد بطاقات الهيئات FICHES DE STRUCTURES. والهيئات في المؤسسة هي كل ما يقوم عليه هيكلها التنظيمي من بنى أساسية وفرعية (مديريات، دوائر، أقسام، مصالح) مضافا إليها التنظيمات الرسمية المعترف بها (النقابة مثلا)، حيث يتحدد في تلك البطاقات الوظيفة الأساسية لكل هيئة، أي المهام المطالبة بإنجازها، وطرق الإتصالات الرسمية بينها، كما تضبط في إطارها معايير الفعالية المتلائمة مع أهداف نشاطاتها. واهتمت القضية الثانية ببطاقات الشغل (بطاقات توصيف الوظائف) ومستوى اهتمام الـــ .D.R.H.S بإعدادها. أما القضية الثالثة فقد دارت حول مستوى اهتمام الدائرة بالمساهمة في تثبيت الإجراءات الداخلية والسهر على احترام تنفيذها داخل الوحدة.

وعليه، أكد ما نسبته (70,59%) منن المبحوثين في العينة أن دائرة الموارد البشرية ليست لها أية مساهمة تذكر في إعداد بطاقات الهيئات، وأن المتوفر منها لدى بعض الدوائر تكون قد أنجزته هي نفسها. وما يزيد من مصداقية ذلك الرأي إجماع (75%) من الإطارات المبحوثة المتضمنة في العينة ومعهم (71,05%) من عمال التحكيم على ذلك.

أما فيما يتعلق ببطاقات توصيف الوظائف، فإنه يبدو أن ما تحوز عليه الدائرة منها يعود إلى السنوات الأولى من عمر المصنع (بالرغم من استحداث وظائف جديدة فيه وارتفاع عدد المهام في الوظيفة الواحدة وما يتبعه من زيادة في المسؤوليات والصلاحيات، وكذا زيادة الأهداف والتحديات) ولم تساهم الـــ D.R.H.S بإعداد بطاقات جديدة أو ما شابه ذلك، وهي التي أصبحت تملك وسائل بإمكانها اختصار الوقت والجهد (أجهزة الكمبيوتر)، الشيء الذي أكده (68,24%) من المبحوثين في العينة.

وعن مساهمة الدائرة في وضع الإجراءات الداخلية والسهر على تنفيذها، أكد ما نسبته (69,41%) من المبحوثين دورها البارز في ذلك، حتى أن هناك من ربط وجودها بوضع والإكثار من القوانين الداخلية ومتابعة تنفيذها، ومنهم من اعتبرها مركزا للشرطة داخل الوحدة، ويبدو أن تلك الآراء تترجم تذمر قوة العمل من المنطق غير الواضح الذي تتبناه الـــ .D.R.H.S في تطبيق القوانين داخل المؤسسة، والذي يضيق على فئة ويعطي الحرية التامة لأخرى. أما النسبة الأخرى والمقدرة بـــ (30,59%) فيبدو أنها نفت مساهمة الـــ . D.R.H.S في وضع الإجراءات الداخلية لاعتقادها أن مصدرها هو مدير الوحدة وفقط. وفي هذا الصدد، أكد رئيس مصلحة المستخدمين أن رئيس الدائرة يملك صلاحيات بوضع تلك الإجراءات ومتابعة تنفيذها بموافقة – وذلك ضروري– مدير الوحدة.

مما سبق، تؤكد النسب المئوية المرتفعة ابتعاد دائرة الموارد البشرية والإجتماعية في شركة إنتاج الإسمنت عن المساهمة بإنجاز مهام هي في الحقيقة كلاسيكية واعتيادية ولا تتطلب إمكانيات أو جهودا كبيرة، الشيء الذي يؤكد مرة أخرى الواقع السلبي الذي تعرفه والمجسد لابتعادها عن أداء وظائفها.

<u>الجدول(50) يوضح تقييم المبحوث للطريقة التي تنتهجها دائرة الموارد البشرية في متابعة المسارات المهنية للعمال.</u>

إجابة المبحوث	ك	الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
			ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نعم	82	منظمة ودقيقة	03	15	07	18,42	07	25,93	**17**	**20,0**
		مقبولة عموما	15	75	24	63,16	14	51,85	**53**	**62,35**
		تعرف الكثير من التسيب والإهمال	02	10	06	15,79	04	14,81	**12**	**14,12**
لا	03	ليست من مهام الـ.D.R.H.S	–	–	01	02,63	02	07,41	**03**	**03,53**
المجموع	**85**	**المجموع**	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يوضح الجدول أعلاه تقييم المبحوث لمستوى الطريقة التي تنتهجها دائرة الموارد البشرية في متابعة المسارات المهنية للعمال، وأول ما يجب الإشارة له هو تلك النسبة، ولو أنها ضئيلة (03,53%)، التي أجابت بأن متابعة المسار المهني لقوة العمل ليس من اختصاص الـ .D.R.H.S، والتي يبدو أنها لم تفهم السؤال.

في مقابل ذلك، تبين أن أغلب الأفراد المبحوثين في العينة ومن الفئات المهنية الثلاث على علم بأن الدائرة هي المسؤول الأول عن متابعة الحياة المهنية للعمال في المؤسسة قيد الدراسة، وقد عبرت نسبة هامة منهم تقدر بـــ (62,35%) أن الطريقة المتبعة في كيفية انتظامها مقبولة على العموم، وذلك ما أكده رئيس مصلحة المستخدمين نفسه الذي أضاف بأن حسن الإعتناء بالأرشيف المتعلق بكل عامل والذي يضم المعلومات الخاصة به من أول يوم دخل فيه المصنع إلى يوم مغادرته له هو الذي يسهل متابعة الحياة المهنية للأفراد، ويبقى الأرشيف الإليكتروني الذي تسعى المصلحة لإنجازه هو السبيل

الأمثل للرفع من كفاءة العملية على مستوى الدائرة. للإشارة، فقد شهد الباحث نفسه المستوى المقبول الذي توجد عليه حافظات الأرشيف وكيفية ترتيبها على الرفوف داخل مصلحة تسيير المستخدمين، حيث تخصص كل واحدة منها لثلاثة عمال على الأكثر، ينتمون لنفس الدائرة باحترام النظام الأبجدي، وذلك ما يجعل الوصول إليها عند الحاجة لها أمرا يسيرا.

إن تقصي مستوى الطريقة المعتمدة من قبل دائرة الموارد البشرية والإجتماعية في المؤسسة قيد الدراسة بخصوص متابعة المسارات المهنية لأفرادها العاملين هو آخر ما يمكن تقييمه من فعالياتها وممارساتها كونه يمثل أبسط المهام التي تقوم بها الدائرة، إنه أبسط حتى من إعداد بطاقات الهيئات وبطاقات توصيف العمل. وكان ينتظر أن يكون المستوى أكثر من مقبول (دقيق، فعال، ...) لكن يبدو أن أبسط المهام تغيب عنها الفعالية الحقيقية فما بالك بالوظائف الأساسية (التي حدث التعرض لها سابقا).

الجدول(51) يوضح كيف يمكن أن يكون لدائرة الموارد البشرية معنى حقيقي من الناحية الوظيفية من وجهة نظر المبحوث.

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
عندما تنجح في تسيير شؤون العاملين اليومية	02	10	02	05,26	04	14,81	**08**	**09,41**
عندما تعامل الجميع على قدم المساواة	03	15	08	21,05	06	22,22	**17**	**20,0**
عندما تعمل في ظل القوانين والنظم الرسمية للمؤسسة وتحترمها	03	15	06	15,79	10	37,04	**19**	**22,35**
عندما تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية	04	20	02	05,26	–	–	**06**	**07,06**
أخرى تذكر: كل تلك الإعتبارات	08	40	20	52,63	07	25,93	**35**	**41,18**
المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يمثل الجدول أعلاه المقومات التي لابد أن تتمتع بها دائرة الموارد البشرية في المؤسسة والتي تجسد المعنى الوظيفي الحقيقي لها، من وجهة نظر المبحوثين، الذين عبروا بالإختيارات الأربعة المرافقة للسؤال وأضافوا اختيارا خامسا. وعليه، فقد اعتبر ما نسبته (22,35%) منهم أن الــ D.R.H.S. لا يكون لها معنى إلا إذا عملت هي نفسها في إطار قوانين وأنظمة ومعايير العمل الرسمية المعمول بها في المؤسسة وجسدت احترامها، وفرضته على كامل الفئات، فالصرامة ليست في المجالس التأديبية والخصم من المرتب وإنما في تساوي الجميع أمام القانون، وأولهم أفرادها بالذات (فقد ثبت أن الــ .D.R.H.S أول من يخرق القانون في شركة إنتاج الإسمنت).

واعتبر (20,0%) آخرون أن المعنى الحقيقي تكسبه عندما تعامل أفراد قوة العمل من مختلف الفئات المهنية على قدم المساواة في إطار من الإحترام التام للحقوق المشروعة لهم والواجبات المطالبين بها، ولقد أكد بعضهم للباحث أن تلك المعاملة العادلة هي السبيل الوحيد لكسب ثقة قوة العمل. كما اعتبر ما نسبته (09,41%) أن دائرة الموارد البشرية وجدت من أجل تسيير شؤون العاملين اليومية. لذلك، فمعناها الحقيقي من مستوى قدرتها على النهوض بأعباء المهام المتعلقة بشؤون المستخدمين (ويبدو أن المجيبين بهذا الرأي من أصحاب النظرة التقليدية الذين لا ينتظرون من الــ D.R.H) سوى القيام بأعمال المكتب الروتينية). وأفاد آخرون نسبتهم (07,06%) أن الوظيفة الحقيقية للــ (D.R.H) في المؤسسات التي تحترم نفسها أصبحت تدور حول كيفية المشاركة الفعلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، لذلك فهي تملك طواقما من الإختصاصيين بالكم والكيف اللازمين لتلك المهمة.

غير أن أكبر نسبة وقدرت بــ (41,18%) إعتبرت أن كل الإختيارات مطلوب توافرها في دائرة الموارد البشرية من أجل أن تبلغ المرتبة الوظيفية الحقيقة لها، والتي تجعلها تساهم بالفعل في تأطير العنصر البشري الذي يعتبر أثمن موارد المؤسسة وأهم أصولها. عندها فقط، تكون مساهمتها فعالة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة حتى بدون أن تصبح شريكا للإدارة العليا.

الجدول(52) يوضح تقييم المبحوث لمستوى ما حققته دائرة الموارد البشرية والإجتماعية من المقومات الواردة في الجدول (51).

الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
تحققت بشكل كلي	05	25	06	15,79	09	33,33	**20**	**23,53**
تحققت بشكل جزئي	11	55	20	52,63	10	37,04	**41**	**48,23**
لم تتحقق كلية	04	20	12	31,58	08	29,63	**24**	**28,24**
المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته (23,53%) من المبحوثين في العينة ترى المقومات الواردة في الجدول السابق قد تحققت بشكل كلي في ممارسات وفعاليات دائرة الموارد البشرية والإجتماعية التابعة لشركة إنتاج الاسمنت. وهذا معناه –مثلا– أن الــ D.R.H.S. تحوز على مكانة هامة تمكنها من المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، أي أنها شريك استراتيجي للإدارة العليا، وذلك الذي لا مكان له من الصحة، فالواقع ينفيه تماما. أما النسبة الأكبر، والمقدرة بــ (48,23%) فترى أن هنالك من المقومات السابق ذكرها ما تحقق ومنها ما يزال غائبا عن ممارسات الدائرة، وبالعودة إلى نتائج الجدول السابق يمكن التوصل إلى نقطتين هامتين: أولاهما، أن آراء المبحوثين تفيد حتما عدم تحقق واحد منها على الأقل. وثانيهما، أن الإعتبار الرابع (المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة) هو الأوفر حظا في الحصول على أكبر عدد من التكرارات التي تفيد عدم التحقق.

في المقابل، أفاد ما نسبته (28,24%) من المفردات أن جميع تلك المقومات غائبة عن المنهج الذي تتبعه دائرة الموارد البشرية والإجتماعية، ولا تظهر إطلاقا في ممارساتها الموجهة لقوة العمل في المصنع.

والنتيجة أن دائرة الموارد البشرية والإجتماعية في شركة إنتاج الإسمنت تفتقد لتلك القاعدة المتينة التي يستلزم توفرها من أجل تأطير العلاقة بينها وبين قوة العمل (والمتجسدة في المقومات الثلاثة الأولى)، ولتلك التي تؤطر علاقتها المفترضة بأهداف المؤسسة (والمتجسدة في المقوم الرابع)،

والقول بأن بعض المقومات محقق والآخر غائب، الوارد في إجابات (48,23%) من المفردات يفيد غياب –على الأقل– أحد تلك الدعائم في الوقت الذي لا بد أن تكون الثلاثة الأولى محققة. وعليه، فإن الأمر يزداد سوءا بإضافة النسبة الأخرى التي نفت أن يكون أحد المقومات محققا.

<u>الجدول(53) يوضح الإجراءات التي يتوجب القيام بها حتى يكون لدائرة الموارد البشرية معنى حقيقيا من الناحية الوظيفية.</u>

الفئات / الإجابات الواردة	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
زيادة اختصاصاتها الوظيفية	06	30	10	26,32	04	14,81	**20**	**23,53**
زيادة عدد الإداريين العاملين بها	01	05	01	02,63	09	33,33	**11**	**12,94**
إعطاؤها صلاحيات أكبر	08	40	19	50,0	09	33,33	**36**	**42,35**
أخذ اقتراحاتها بعين الإعتبار	05	25	08	21,05	05	18,52	**18**	**21,18**
المجموع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يهدف الجدول أعلاه إلى تقصي الإجراءات التي يتوجب على دائرة الموارد البشرية والإجتماعية في شركة إنتاج الإسمنت أن تستفيد منها حتى يكون لها معنى حقيقيا من الناحية الوظيفية.

ولقد اقترحت مفردات عينة البحث عدة إجراءات يمكن إجمالها عموما في أربعة (04) نقاط أساسية. وعليه، فقد اعتبر ما نسبته (12,94%) أن زيادة الطاقم الإداري المكلف بأداء المهام في الـــ D.R.H.S. لابد منه، خاصة وأن العدد الحالي أصبح لا يفي بتحقيق الإلتزامات الوظيفية للدائرة. للإشارة، فإن هذا الإقتراح لم يرد فقط على لسان هؤلاء المبحوثين، وإنما أيضا من موظفي الدائرة أنفسهم الذين أكدوا أن عبء العمل أصبح يتجاوز حدود قدراتهم، وأنهم يسجلون عجزا في الأداء اليومي بصورة مستمرة ومنذ مدة. واعتبرت نسبة أخرى قدرت بـــ (23,53%) أن الإجراء الأهم يتمثل في زيادة الإختصاصات الوظيفية للدائرة، لأن ما تقوم به – على حد قول أحد الإطارات المبحوثة– لا يتعدى إنجاز أعمال مكتبية روتينية وبسيطة، في وقت أصبحت فيه الـــ (DRH) أحد

الركائز الأساسية والدعائم المحورية التي تقوم عليها المؤسسة المعاصرة، ويضيف: «إن ما تحتاجه قوة العمل لا يتوقف فقط عند حدود التأطير التقني (الذي تؤمنه دائرة المناهج والدراسات)، بل لابد أن يثمن المورد البشري عن طريق تأهيله وتكوينه وتحفيزه واكسابه للثقافة الصناعية التي تغيب عن الكثير من المسيرين والعمال في مؤسساتنا». وفي هذا السياق، لا بد من الإشارة إلى أن زيادة الإختصاصات الوظيفية للـــ D.R.H.S . سيرفع حتما من عدد أفرادها، كما ستسمح إعادة النظر في توزيع المهام وتحديد الواجبات والمسؤوليات من القضاء على التأخر الذي يعرفه إنجاز العمل اليومي.

وأفادت نسبة أخرى قدرت بـــ (21,18%) أن ما يعيق الأداء الحسن للدائرة هو عدم أخذ الإدارة العليا بالإقتراحات التي ترفعها لها بخصوص القضايا المتعلقة بالعمل والعمال في المصنع، وقد اعتبر رئيس مصلحة المستخدمين أن ما يقف في وجه تطور الـــ D.R.H.S. في المؤسسة قيد الدراسة هو تلك الذهنيات المتسلطة القابعة في القمة، والتي لا يهمها سوى تطبيق أوامرها حتى وإن كانت تستدعي إعادة النظر، والأخذ بالرأي الآخر. إن التعامل مع الدائرة بهذا الشكل يجعلها مسلوبة الحرية، وفاقدة للمعنى من الناحية الوظيفية، كونها مطالبة فقط بالتنفيذ.

غير أن أكبر نسبة وقدرت بـــ (42,35%)، إعتبرت أن اكتساب الدائرة للمعنى لا يكون إلا بإعطائها صلاحيات أكثر في إطار المهام التي تقوم بها، ومنه ما تمت الإشارة إليه أعلاه من قبول لاقتراحاتها، أو مناقشتها على الأقل لأنها الأقرب –نظريا– إلى العامل، وعدم منعها من اتخاذ القرارات التي تخص سير أعمالها اليومية حتى لا نقول منحها سلطات أوسع، لأن الأمر يبدو بعيدا عن أن يكون كذلك، فقد علم من أحد الموظفين في الإدارة أن مدير الوحدة يفوض رئيس دائرة الوقاية والأمن بالإشراف على تسيير المصنع لحين عودته من العطلة السنوية، عوض أن تكون الـــ D.R.H.S. المفوضة بذلك، وهي الأقدر والأنسب للمهمة.

والنتيجة، أن دعوة قوة العمل إلى ضرورة أن تستفيد دائرة الموارد البشرية والإجتماعية من كل تلك الإجراءات حتى يصبح لها معنى من الناحية الوظيفية دليل على افتقادها لها، بصورة كلية أو جزئية، الشيء الذي يجعل من الـــ. D.R.H.S –بهذا الشكل– بعيدة عن لعب أي دور من شأنه النهوض بالحياة المهنية لقوة العمل داخل المؤسسة.

4- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الإجرائية الرابعة:

تشير رابع الفرضيات الإجرائية إلى إمكانية تعرض إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية للعزلة كنتيجة حتمية للمعنى الوظيفي الذي فقدته. حيث يمكن الوقوف على ذلك من خلال البيانات والتحليلات المنبثقة عن الجداول التي سيأتي عرضها.

الجدول(54) يوضح تقييم المبحوث لمستوى الخدمات الإجتماعية التي توفرها دائرة الموارد البشرية في المصنع.

الفئـــات / الإختيـــارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
جيـــــــــــد	-	-	-	-	10	37,04	**10**	**11,76**
مقبـــــــــــول	20	100	38	100	17	62,96	**75**	**88,24**
ضعيـــــــــف	-	-	-	-	-	-	-	-
المجمـــــــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يهدف الجدول أعلاه إلى تقييم مستوى الخدمات الإجتماعية التي توفرها دائرة الموارد البشرية والإجتماعية في المؤسسة قيد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين الذين يستفيدون منها. وقبل التعرض له بالتحليل، لابد من الإشارة إلى النتائج المحصل عليها من طرح سؤال آخر سبق ذلك الممثل بالجدول الحالي (وهو الذي يحمل الرقم - 51- في الإستمارة)، والتي تخص طبيعة (نوع) الخدمات المقدمة. وقد اتضح أن الـــ .D.R.H.S تهتم بأمور النظافة داخل الوحدة، حيث يتكفل رئيس الدائرة شخصيا بالتعاقد مع شركات من القطاع الخاص تتولى تلك المهمة. ونفس الشيء ينطبق على النقل والإطعام. كما تتولى الدائرة أمور التزود ببذلات العمل لمختلف الأفراد (صناعيين أو إداريين)، والأهم من ذلك أنها تسهر من خلال المصلحة الإجتماعية على تحصيل مستحقات العاملين المتعلقة بالتعويضات المرضية وتعويضات الدواء، وتوفر الإمكانية للحصول على سلفيات (بقيم مالية)، وهناك أيضا طبيب الوحدة الذي خصصت له داخل الدائرة قاعة للفحص.

وبخصوص التقييم، فقد اعتبر ما نسبته (88,24%) أن الخدمات الإجتماعية مقبولة على العموم، وتبين أن المبحوثين لم يركزوا في تقييمهم بشكل كبير على النقل والإطعام وبذلات العمل لأنها أقرب إلى كونها واجبات مفروضة على الدائرة وحقوق مستحقة لأفراد قوة العمل من اعتبارها خدمات اجتماعية. لقد تركز اهتمامهم حول الخدمات المتعلقة بالتعويضات المرضية وتعويضات الدواء والسلفيات الإجتماعية وخدمات الفحص الطبي التي توفرها المصلحة الإجتماعية، ومنهم من اعتبرها الوظيفة الوحيدة التي تقوم بها الدائرة على أحسن وجه. في المقابل، إعتبر رئيس مصلحة المستخدمين أن الخدمات المقدمة قليلة نسبيا مقارنة بما تحصل عليه قوة العمل في مصانع أخرى للإسمنت، وينبغي على المصنع أن يبدي اهتماما أكبر بذلك كونه لا يعاني الضائقة المالية التي تمنعه من تحسين الخدمات.

الجدول(55) يوضح مستوى استفادة المبحوث من الخدمات الإجتماعية التي تقدمها دائرة الموارد البشرية.

الفئـــات / الإختيـــارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
كبيـــــــــر	01	05	03	07,89	13	48,15	**17**	**20,0**
متوســــــط	08	40	27	71,05	12	44,44	**47**	**55,29**
ضعيــــــــف	11	55	08	21,06	02	07,41	**21**	**24,71**
المجمـــــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يهدف الجدول أعلاه إلى تحديد مدى استفادة أفراد قوة العمل من الخدمات الإجتماعية التي توفرها المؤسسة من خلال دائرتها للموارد البشرية والإجتماعية بالإستناد إلى تقييم المبحوثين لمستوى إقبالهم عليها. وقد تبين أن ما نسبته (55,29%) من المفردات في العينة اعتبروا أن مستوى استفادتهم متوسط، وذلك يعني أن إقبالهم على الخدمات متوسط عموما، وقد أفاد رئيس مصلحة الخدمات الإجتماعية في هذا الشأن أن العمال في الغالب لا يتقربون من المصلحة إلا لدفع ملفاتهم المرضية من أجل الحصول على تعويضاتهم المستحقة عن العلاج أو الدواء، أو من أجل الحصول على سلفيات

بمبالغ هي في الحقيقة محدودة. ولا تصدر منهم الشكاوى بخصوص الخدمات الأخرى المتعلقة بالنقل أو الإطعام أو النظافة حتى وإن عرفت هذه الأخيرة بعض المشاكل من حين لآخر، ولقد أكد رئيس المصلحة أن خلق خدمات أخرى سيجعل قوة العمل تتقرب بشكل أكبر من مصلحته ومن الدائرة وذلك متاح، خاصة وأن المصنع يسجل ارتفاعا متزايدا في رأسماله. في حين، إعتبر ما نسبته (24,71%) أن استفادتهم من تلك الخدمات ضعيفة لقلة تقربهم من المصلحة ومن الـ D.R.H.S، كونهم –صراحة– ليسوا في حاجة لها. واعتبرت نسبة أخيرة تقدر بـ (20,0%) أن استفادتها كبيرة نظرا لكثرة إقبالها على تلك الخدمات، ولابد من الإشارة إلى أن مفرداتها هم كلهم من فئة عمال التنفيذ.

مما سبق، يبدو أن الإقبال على الخدمات الإجتماعية التي تقدمها دائرة الموارد البشرية والإجتماعية في المؤسسة قيد البحث من قوة العمل محدود بالشيء القليل الذي تقدمه والمتمثل في التعويضات الإجتماعية والسلفيات، على اعتبار أن وجبة الطعام أو بذلة العمل (خاصة بالنسبة للعامل في الميدان) أو خدمة نقل العمال تعتبر أقرب إلى الحق منها إلى الخدمة الإجتماعية ولو كلف ذلك المؤسسة بعض الأتعاب المالية.

الجدول(56) يوضح مستوى الجهود التي تبذلها دائرة الموارد البشرية والإجتماعية من أجل تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

إجابة المبحوث	ك	الفئات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
			ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نـــــعم	41	بصفة مستمرة	02	10	06	15,79	06	22,22	**14**	**16,47**
		بصفة متقطعة	05	25	10	26,32	11	40,74	**26**	**30,59**
لا	44	لا تبذل أي مجهود	13	65	22	57,89	10	37,04	**45**	**52,94**
المجموع	85	**المجموع**	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يهدف الجدول أعلاه إلى الحصول على تقييم عام بخصوص مستوى الجهود التي تبذلها دائرة الموارد البشرية والإجتماعية في مصنع الإسمنت والرامية لتحسين الخدمات التي تقدمها لقوة العمل.

وبالعودة إلى إجابات المبحوثين في العينة يظهر أن ما نسبته (47,06%) اعتبرت أن الـــ.D.R.H.S تبذل جهودا لتحسين الخدمات المسؤولة عن تقديمها، وعن مستوى الجهود أفاد ما نسبته (16,47%) أنها تعرف المتابعة والإستمرار (ومنها إفادة رئيس الدائرة نفسه)، بينما اعتبر (30,59%) أن جهود التحسين الموجهة للخدمات تكون من حين لآخر، خاصة عندما تعرف التدهور أو الإهمال من القائمين عليها، وأغلبهم من خارج الشركة (الخواص).

في المقابل، إعتبرت النسبة الأكبر والمقدرة بـــ (52,94%) أن الخدمات الإجتماعية في المصنع لم تتغير ولم تعرف التطور منذ وقت طويل، وذلك يمثل في حد ذاته الدليل القوي على أن الـــ .D.R.H.S لا تبذل أي مجهود يذكر من أجل تحسينها. وفي هذا الصدد، يؤكد أغلب العمال أن الخدمات الأساسية المتمثلة خاصة في الإطعام والنقل، بالإضافة إلى الفحص الطبي على مستوى الوحدة، وإن لم تعرف التطور، إلا أنها تلبي حاجات العمال، وهو أمر مهم خاصة عندما تعرف أن هناك مؤسسات اقتصادية كثيرة لا تستطيع توفير مثل هذه الخدمات لعمالها.

مما سبق، يتضح أن غالبية الأفراد المبحوثين اعتبروا أن الـــ D.R.H.S لا تبذل جهودا لتحسين مستوى الخدمات الإجتماعية التي تضمن تقديمها، معتبرين في الوقت ذاته أن ما يستحق النهوض بمستواه لا يجب أن ينحصر فقط في خدمات الإطعام والنقل الأكثر من ضرورية ومستحقة بالنسبة لقوة العمل، والأكثر من واجبه بالنسبة للمؤسسة (وهي ذات مستوى مقبول بشهادة الباحث)، بل يجب أن يعرف الجانب الإجتماعي ديناميكية أكبر تساهم في خلق خدمات ونشاطات جديدة من شأنها تفعيل حياة قوة العمل في المؤسسة، وتقريبها أكثر ن دائرة الموارد البشرية.

الجدول(57) يوضح أثر تحسين مستوى الخدمات الإجتماعية المقدمة على العلاقة بين دائرة الموارد البشرية وقوة العمل.

الفئـــــات / إجابة المبحوث	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
نعـــــــم	16	80	27	71,05	25	92,59	68	80,0
لا	04	20	11	28,95	02	07,41	17	20,0
المجمـــــــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يهدف الجدول أعلاه إلى توضيح كيف أن العمل على تحسين الخدمات الإجتماعية بصورة مستمرة ودعمها من حين لآخر بأخرى جديدة يؤثر بالإيجاب على مستوى العلاقة بين دائرة الموارد البشرية والإجتماعية (D.R.H.S .) وقوة العمل في المؤسسة. ولم تخرج النتاج المحصل عليها من الأفراد المبحوثين في العينة عن هذا التصور، إذ أكد ما نسبته (80,0%) من الفئات السوسيو – مهنية الثلاث أن اهتمام الدائرة بالتحسين النوعي المستمر للخدمات التي تقدمها يزيد من تقرب قوة العمل منها، ومن ثقتها بها، لأن ذلك معناه حرص الدائرة على حسن الإهتمام بالمورد البشري الذي يمثل محور العملية الإنتاجية. وعبر آخرون بموقف آخر مهم، فالعمل الدؤوب على تحسين الخدمات المقدمة من شأنه أن يلغي الكثير من الفوارق الإجتماعية التي تظهر بين الفئات العمالية في المصنع، وخاصة تلك التي تبرز بين الإداريين وعمال الإنتاج، وتتسبب عادة في الكثير من الصراعات التي تؤثر على جو العمل. وشدد آخرون على ضرورة تدعيم التحسين المستمر للخدمات بالعدالة، أي أن يستفيد منها كل الفئات، لا أن تكون في صالح البعض منها فقط.

مما سبق، يتضح أن الخدمات الإجتماعية التي تمثل جزءا مهما من نشاط دائرة الموارد البشرية هي وسيلة هامة ومضمونة لخلق علاقات إنسانية طيبة، أساسها الثقة والتعاون ليس فقط بين الدائرة وقوة العمل، بل وأيضا بين المؤسسة، كشخص معنوي، وأفرادها.

<u>الجدول(58) يوضح تقييم المبحوث لمستوى العلاقة</u>

<u>التي تربطه بدائرة الموارد البشرية والإجتماعية.</u>

الفئـــــات / الإختيارات	الإطارات		عمال التحكيم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
إيجابية قائمة على التعاون المتبادل	05	25	07	18,42	–	–	**12**	**14,12**
تحتاج إليها لحل مشاكلك المختلفة في العمل	02	10	05	13,16	10	37,04	**17**	**20,0**
تفضل الإعتماد على رئيسك المباشر أكثر من دائرة الموارد البشرية	03	15	18	47,37	14	51,85	**34**	**40,0**
علاقتك بها سطحية للغاية	10	50	08	21,05	03	11,11	**22**	**25,88**
المجمـــــــوع	**20**	**100**	**38**	**100**	**27**	**100**	**85**	**100**

يهدف الجدول أعلاه إلى كشف مستوى العلاقة التي تربط بين أفراد قوة العمل ودائرة الموارد البشرية والإجتماعية في شركة إنتاج الإسمنت (SCHB)، من خلال تقييم إجابات المبحوثين في العينة. ولقد جاءت الردود موزعة على الإختيارات الأربعة التي رافقت طرح السؤال في الإستمارة، حيث عبر ما نسبته (20,0%) من المفردات عن حاجتهم الدائمة لها وأكدوا اتصالهم المستمر بها، ومراجعتها بصفة دورية في الأمور التي تخصهم وتخص سياقات وأنشطة العمل المختلفة في الوحدة. بالتوازي مع ذلك، عبرت نسبة أخرى منهم تقدر بــ (14,12%)، مشكلة أساسا من الإطارات المسؤولة ومن المشرفين على العمل، عن إيجابية العلاقة التي يتبادلونها مع الــ D.R.H.S والقائمة على التعاون الثنائي، الذي بفضله يتم التوصل إلى الحلول الملائمة لمواجهة معضلات العمل وإزاحة المعوقات التي تقف في وجه تحقيق الأهداف. غير أن إجمالي هاتين النسبتين، والبالغ (34,12%) يظل صغيرا –نسبيا– مقارنة بالنسبة الأكبر المتبقية (65,88%) والتي يوحي التقييم فيها عن وجود هوة بين الدائرة وأفراد قوة العمل في المصنع.

وعليه، فقد أشار ما نسبته (25,88%) من أفراد العينة المبحوثة إلى هشاشة العلاقة التي تربطهم بالـــD.R.H.S. وعن قلة اتصالهم بها أو مراجعتها لأنهم – في الوقت الراهن– لا يرون أي داع لذلك. أما عن خدماتها القليلة، فهي لا تهمهم. لكن النسبة الأكبر والمقدرة بـــ (40,0%) فإن أفرادها يفضلون الإعتماد على رؤساء العمل المباشرين أكثر من الإتصال بالدائرة، والسبب –مثلما أدلى به أغلبيتهم– هو ثقتهم في رؤسائهم أو مشرفيهم، الأكثر قربا منهم وحرصا على معالجة مشاكلهم من دائرة الموارد البشرية.

وإذا كانت العلاقة غير الرسمية بين العامل (حتى لو كان إطارا) وبين رئيسه في العمل (غير رسمية كونها تقوم على اعتبارات شخصية أكثر من أي شيء آخر) تحوز على هذا القدر من الثقة الذي كان من المفترض أن تحوزه دائرة الموارد البشرية والإجتماعية في الوحدة، الممثلة للطرف الثاني في العلاقة الرسمية مع العامل، فذلك معناه تخلي قوة العمل عنها وتركها لها، وعدم مراجعتها حتى في الأمور التي تفرض على الفرد الإتصال بها. وربما هذا الذي يفسر كثرة الحالات التي يتوسط فيها رؤساء العمل أو المشرفون لصالح أفرادهم العاملين عند الـــD.R.H.S. في أمور بسيطة استغرب لها الباحث.

والنتيجة، أن ثقة الأفراد العاملين في المصنع قيد الدراسة تتجه لرؤسائهم أكثر من أن تحظى بها دائرة الموارد البشرية والإجتماعية، الأمر الذي يجعل من هذه الأخيرة بعيدة عن محور عملها (قوة العمل) ويكرس عزلتها داخل مبنى الإدارة.

ثـــالثـــا/ مناقشة النتائج الجزئية والعامة للدراسة:

لقد كان الهدف الرئيسي من إجراء الدراسة الراهنة يتمحور حول بلوغ نقطتين أساسيتين نابعتين – في الحقيقة– من التصور النظري الذي أسس للإهتمام بالمشكلة وطرحها. النقطة الأولى، تتمثل في محاولة كشف الأسباب والعوامل السلبية التي جعلت من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية عاجزة عن أداء دورها في ترسيخ العقلنة التنظيمية، ومنعها بالتالي من المساهمة في تأطير وتثمين قوة العمل، بما يفضي في الأخير إلى النهوض بالمورد البشري الذي يعتبر أهم أدوات تحقيق مشروع التنمية الوطنية. أما الثانية، فتعتبر في الواقع واحدة من التداعيات المحتملة للنقطة الأولى، إن هي تحققت، حيث يسعى البحث من خلالها إلى تقصي درجة الإغتراب التي لحقت بدائرة الموارد البشرية كنتيجة لتلك العوامل والأسباب. وعليه، سيتم مناقشة النتائج التي جاءت بها الدراسة على النحو التالي:

1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

تشير الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة سببية موجبة بين شيوع مظاهر وممارسات وسلوكات لا معيارية في المؤسسة الصناعية الجزائرية حادت بها عن استهداف الغايات الحقيقية، وعجز إدارة الموارد البشرية فيها عن ترسيخ الترشيد التنظيمي (العقلنة).

ولتأكيد صحة هذا التصور النظري وجب تحديد تلك المظاهر، لذلك دعت الحاجة إلى وضع فرضين إجرائيين، جاء الأول بالصيغة التالية: "تعجز إدارة الموارد البشرية عن تكريس العقلنة التنظيمية لسيادة مظاهر السلطوية ". أما الثاني، فكان بالصيغة التالية: "تعجز إدارة الموارد البشرية عن تكريس العقلنة التنظيمية لسيادة مظاهر الزبونية".

ولقد مكن وضع الفرض الإجرائي الأول على المحك عن طريق اختبار مؤشراته من التوصل إلى الحقائق التالية:

1- تعتبر إدارة الموارد البشرية أكثر الدوائر أهمية في نظر قوة العمل داخل المؤسسة، خاصة بالنسبة لأفراد فئتي التحكيم والتنفيذ (57,65%)، ولا تزاحمها في ذلك سوى دائرة الإنتاج (30,59%)، وهو أمر متوقع بالنظر إلى الإختصاص الصناعي للمؤسسة (إنتاج مادة الإسمنت). لذلك جاءت آراء أغلب الإطارات المبحوثة لصالح هذه الأخيرة.

2- تبين أن دائرة الموارد البشرية في المؤسسة تتبع النمط الخطي – الإستشاري، بمعنى أنها لا تملك الحرية في اتخاذ القرار فيما يتعلق بأمور العمل التي تدخل في صلب اختصاصها، وإنما تعد مقترحات ترفع إلى مدير الوحدة للنظر فيها بالقبول أو الرفض. لكن الأكثر من ذلك أن الدائرة لا تعرف من الوظائف والفعاليات والممارسات الشائعة في أدبيات التسيير سوى الشيء القليل، والسبب يعود إلى تدخل السلطة (الإدارة العليا) في كل كبيرة وصغيرة تخص أمور مهامها العادية وكيفية سيرها.

3- لا تتولى إدارة الموارد البشرية عملية ترغيب قوة العمل الخارجية في التقرب من المؤسسة لطلب العمل بها، لأنها لا تملك صلاحية الإستقطاب، أي أنها فاقدة لسلطة القيام به، ولا تتبع المؤسسة أيا من الطرق أو الصيغ المعمول بها سوى أنها تسرب –بشكل أو بآخر- الأخبار عن وجود مناصب للعمل شاغرة (لقد تم توظيف 70,59% من أفراد العينة المبحوثة، بعد أن وصلتهم معلومات من داخل المصنع عن وجود فرص للعمل فيه)، الشيء الذي يدفع الدائرة إلى تبني نفس السلوك. وباعتبار أن الإستقطاب السليم لابد أن يراعى فيه تبني الوسائل والقنوات التي تصل إلى الجميع، لا إلى أفراد بعينهم، فإن إلغاءه من قائمة مهام الـــ (DRH) معناه أن السلطة في المؤسسة تفتح المجال لحصول بعض التجاوزات والإنحرافات، لعلها تكون السبب في كثرة انتشار ظاهرة العاملين الحاملين لنفس اللقب (من نفس العائلة).

4- إجراءات ما قبل التوظيف تتبع نفس المنطق السابق، فهي لا تتم بطريقة عادلة تحفظ للجميع حقوقهم، والدليل أن (48,23%) من أفراد عينة البحث وصلت ملفاتهم إلى إدارة الموارد البشرية عن طريق الواسطة من داخل أو خارج المصنع، الأمر الذي زاد من حظوظهم في الحصول على العمل. وإن عدم تحرك السلطة في المؤسسة حيال هذه القضية يؤكد أنها تستفيد من الوضع، وليس أدل على ذلك من اعتراف (41,37%) من المبحوثين الذين وظفوا فيما بعد، والذين أكدوا أنهم حظوا بدعم جهات رسمية مختلفة في المؤسسة، ومنها الـــ (D.R.H.S.) نفسها.

إن إيداع وقبول ملفات التوظيف بهذه الطريقة غير الشرعية، بالإضافة إلى حصول أصحابها على الدعم يؤكد أن أطرافا عديدة في المؤسسة لها القدرة على فرض سلطتها لتوظيف من تشاء عوض أن تكون دائرة الموارد البشرية الأحق بها، وإذا كان (14,12%) قد أكدوا حصولهم على الدعم من خارج المؤسسة، فإن ذلك يشير إلى أن التوظيف قد أصبح يتم بمنطق الصفقة بين جهات من داخل المؤسسة وأخرى من خارجها، يضاف إلى ذلك الحاصل نتيجة الصفقات التي تكون الأطراف فيها داخلية. وفي الحالتين، فإن توزع سلطة اتخاذ قرار التوظيف بين جهات مختلفة عوض أن يركز في

جهة واحدة مختصة (هي الـــ DRH) إنما يخدم منطق السلطوية الشائع في المؤسسة، التي تصبح نظريا وبهذه الصورة متعددة الأقطاب.

5- لقد تأكد أيضا عزوف المؤسسة عن إخضاع المرشحين، طالبي العمل فيها، لأي نوع من أنواع الإختبارات المعروفة بقدرتها على اكتشاف العناصر الملائمة للوظائف المطروحة، وذلك ما أكده (63,53%) من المبحوثين الذين اعتبروا أن تقديم ملف التوظف لا يمكن أن يعد إجراءا للمفاضلة، فالكل تقريبا يأتي بنفس الوثائق الإدارية. كما تبين أيضا أن شبه الإجراءات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية من حين لآخر، والمرتكزة أساسا على المقابلات الشكلية (كما وصفها المبحوثون)، ليس الهدف منها سوى التستر على التجاوزات والإنحرافات التي يعرفها توظيف الأفراد في المؤسسة.

6- من الطبيعي -بالنظر إلى ما سبق عرضه- ألا يحظى تعيين الشخص المناسب وإلحاقه بالوظيفة الملائمة لطاقاته وقدراته في المؤسسة بالأهمية الواجبة. أكثر من ذلك، فقد تبين أن إدارة الموارد البشرية التي تملك صلاحية مناقشة (قبول أو رفض) ملفات التوظيف مع الدوائر المستفيدة من الأفراد المتقدمين، تتعامل في الكثير من الأحيان بمنطق الصفقة - المشار إليه آنفا- مستغلة هذه المرة التفويض الذي تحوز عليه من الإدارة العليا في تحصيل سلطوية قرار التوظيف، والتحكم فيه، واستخدامه لتحقيق مصالح شخصية وغايات لا مهنية. (للعلم، فإن مدير الوحدة وكذا المديرية العامة، عادة ما يأتي ردهما إيجابيا بخصوص الأفراد المرشحين للتعيين، دون أن يكون لهما تدخل مباشر في العملية)، ولعل ذلك ما يفسر كثرة من لا تتناسب مؤهلاتهم المكتسبة مع وظائفهم والعكس.

للإشارة، فإنه لا بد من إعادة النظر في المؤشر الذي تبناه البحث والذي اعتبر إدارة الموارد البشرية عاجزة عن وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة بسبب أن قرارات التعيين تبث فيها جهات أخرى غير مختصة في المؤسسة، ما دام قد تبين الآن أن (DRH) نفسها ضالعة في التجاوزات والإنحرافات الحاصلة المرتبطة بالتعيين في الوظائف على مستوى المصنع.

7- في المقابل، تبين أن المؤسسة تهتم بتكوين وإعادة تأهيل قوتها العاملة مثلما أكد ذلك (63,53%) ممن استفادوا من دورات تدريبية في الداخل أو في الخارج. وإذا كانت إدارة الموارد البشرية تحوز على مصلحة للتكوين، إلا أن الدور الذي تقوم به محدود للغاية بالرغم من أن هذا النشاط يمثل واحدا من فعالياتها الأساسية، فقد تبين أنها لا تملك حتى الحق في التقدم باقتراحات إلى الإدارة العليا بخصوص نوع النشاط التدريبي أو أسلوبه أو مكان إجرائه والأفراد المستفيدين منه. وعليه، فهي فاقدة لسلطة القيام بإحدى وظائفها الأساسية التي تنتقل إلى أطراف أخرى أقل اختصاصا،

تكون السبب في عدم حصول (36,47%) من المبحوثين على حقهم في التكوين أو إعادة التأهيل بالرغم من حاجتهم لذلك، في الوقت الذي استفاد فيه آخرون من تلك الفرصة أكثر من مرة.

8- أما عن تقييم الأداء، فلا يمثل في الحقيقة وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يتولى القيام به رؤساء العمل والمشرفون المباشرون مثلما أكد ذلك (94,12%) من المبحوثين. وتدل نتائج التقييم العالية التي يحصل عليها كل أفراد قوة العمل (10 من 10) على الزيف والتحريف الذي يعرفه قياس الأداء والذي يجعل منه مجرد إجراء روتيني لا غير. لقد أكد (54,12%) ذلك ورفضوا المبدأ المعمول به الذي يساوي بين الفرد المجد المخلص في عمله، والفرد المتسيب أو قليل المردودية. وفي هذا الصدد، إقترح ما نسبته (51,76%) من المبحوثين أن يتم إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التقييم بشكل مباشر، وهم لا يعلمون بأن الدائرة ترفض ذلك أصلا، حيث ترى فيه (وهو في الأصل أحد مسؤولياتها) زيادة في أعبائها الوظيفية.

9- وبخصوص مستوى العلاقة القائمة بين إدارة الموارد البشرية وقوة العمل في المؤسسة، بينت المعطيات المحصل عليها أن هناك من الأطراف والعوامل ما يعيق تقرب الدائرة من العمال، مثلما أكده (52,94%) من المبحوثين. ولعل أشدها تأثيرا مدير الوحدة (23,53%) ورئيس الدائرة نفسه (21,18%)، يضاف إليهما المستوى المتدني وقلة كفاءة الدائرة في التكفل بتأطير وتنظيم وتأهيل القوى العاملة (08,24%). وتؤدي التأثيرات الناجمة عن ذلك التقييد والتضييق إلى خلق فجوة بين الـــ (DRH) والعمال، تخدم في الحقيقة الأطراف النافذة في المؤسسة، وهذا هو منطق الأوليغارشية الذي اهتم بدراسة R.MICHELS، والذي ينحرف بالسلطة عن مسارها الطبيعي لكسب صلاحيات أكبر. ولقد أثبت الميدان أن مدير الوحدة من صنف القائد المستبد (السلطوي)، المنفرد باتخاذ القرار، وأن رئيسه للموارد البشرية يتبنى نفس المنهج (حتى أن تنصيبه على رأس الدائرة كان لأجل تلك الغاية). وعليه، فكلما زاد تذمر قوة العمل من الأسلوب الذي تنتهجه الـــ (DRH) معها، والمترتب عن الطبيعة السلطوية لمدير الوحدة، كلما زاد الإبتعاد عنها، الشيء الذي يتسبب لها في المزيد من العجز الوظيفي والسلبية، الذي تدفع ثمنه كنتيجة لتركيزها على تدعيم الوضع القائم عوض العمل على تحسين أدائها، ولن يتأتى لها ذلك إلا بالإقتراب أكثر من العامل.

*** تقييم الفرضية من خلال النتائج:**

إن النتائج التي تم التعرض لها أعلاه توضح كيف أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة بعيدة كل البعد عن ممارسة وظائف وفعاليات مهمة تدخل أصلا ضمن اختصاصاتها الطبيعية

(الإستقطاب، التكوين، تقييم الأداء)، وكيف أنها تتبنى طرقا غير معيارية (بعيدة عما تقر به أنظمة ولوائح العمل) في تسيير المهام المحدودة التي تقوم بها (متابعة إجراءات ما قبل التوظيف، التعيين في الوظيفة). ويعد انتشار ظاهرة السلطوية في المؤسسة سببا مباشرا فيما تعرفه الـــ (DRH) من عجز وانحراف، ولعل تلك الحالة المتدهورة على المستويين الوظيفي والمعياري تساعد بشكل كبير أصحاب النفوذ في المؤسسة على تعزيز مصالحهم وتثبيت مواقعهم خاصة وأنهم يستبدون وينفردون بالقرار، ويتحكمون في كل كبيرة وصغيرة تخص أمور تسيير العمل وقوة العمل بشكل يعتمد غالبا على الإرتجالية وسلطة المنصب أكثر من اتباع خطة عمل مدروسة، وذلك ما يقف عائقا في وجه تطور المؤسسة والـــ (DRH)، ويصد مساعي العقلنة الرامية إلى ترشيد عمليات اتخاذ القرار، وحسن استغلال الوسائل والطاقات المادية الداخلة في العملية الإنتاجية، وكذا الطاقات البشرية، في كيفية الحصول عليها وتنميتها، وترشيد التكاليف الإقتصادية الظاهرة والخفية.

ولابد من الإشارة إلى أن مظاهر السلطوية لا تتركز فقط في قمة الهرم التنظيمي، فلقد تبين أن الأفراد في المستويات الأخرى يستغلون هم أيضا السلطات المخولين بها في تحقيق بعض المآرب الشخصية، وإن الإنتقال إلى خدمة الذات بهذه الطريقة معناه استغلال وسائل التنظيم لغير صالحه والتخلي عن استهداف غاياته.

إذن، مما سبق، وبناءا على المعطيات المستقاة من الميدان، يمكن استخلاص النتيجة الأهم، فقد تبين أن سيادة مظاهر السلطوية في المؤسسة نتيجة انحراف السلطة فيها عن مسارها الصحيح، وما تبعه من تبديل للأهداف التنظيمية، يكون قد أثر سلبا على إدارة الموارد البشرية التي وجدت نفسها عاجزة عن أداء دورها على الوجه المطلوب الذي يؤسس للرشد التنظيمي (العقلنة) ويكرسه على جميع أنشطة وموارد المؤسسة، الشيء الذي يجعل من الفرضية الإجرائية الأولى محققة إلى حد كبير.

وفيما يتعلق بالفرضية الإجرائية الثانية، فقد مكن اختبار مؤشراتها من التوصل إلى الحقائق التالية:

1- تخضع وظيفة الإستقطاب في المؤسسة المبحوثة إلى الإستغلال، حيث تبين أن الطرق المنتهجة في سير العملية ليس الغرض منها إقناع قوة عمل متنوعة من حيث التأهيل والكفاءة والخبرة الميدانية وكل الميزات المحبذة في هذا النوع من الصناعة بالتقرب من المؤسسة، وبالتالي كسب فرصة المفاضلة بين المترشحين لاختيار الأنسب منهم للوظائف المطروحة، وإنما الهدف هو إعلام وجلب أولئك الذين سيوظفون فقط. لهذا السبب يحاط الإعلان عن وجود فرص العمل بالسرية التامة، أو أنه

يتسرب إلى القليل من الأفراد داخل المؤسسة مثلما أشار إلى ذلك (80%) من المبحوثين. وعليه، فالإستقطاب بهذه الطريقة أصبحت تتحكم فيه ممارسات الزبونية المتنوعة، بالإضافة إلى تلك المظاهر الشائعة (كالمحاباة، والقرابة، والجهوية) الأمر الذي يمكن أصحاب القرار في المركز، وبمشاركة بعض الجماعات الهامشية من عقد صفقات التوظيف لأنهم –ببساطة– أصبحوا المالكين لسلطة التوظيف الحقيقية، وتعتبر إدارة الموارد البشرية أحد المتورطين المباشرين في ذلك.

2– تواصلا مع ما سبق، تأتي النتيجة الثانية لتؤكد خضوع التوظيف لممارسات الزبونية في المؤسسة، لقد أكد (60%) من المبحوثين في العينة وجود عوامل واعتبارات غير معيارية يحتكم إليها تعيين الأفراد في المناصب الجديدة، تقوم أساسا على المصالح الشخصية المتبادلة التي تربط أحيانا بين عناصر من المؤسسة مع أخرى من خارجها، الشيء الذي يؤكد حقيقة أساسية هي أن التوظيف أصبح يتم بمنطق الصفقة، لا بين المسؤولين (أصحاب مركز القرار)، أو بينهم وبين الجماعات الهامشية التي تدور في محيطهم فحسب، وإنما أيضا بين المركز في المؤسسة، ومراكز أو جماعات من تنظيمات أخرى. وإن مبدأ الحصول على المقابل الذي تدعو إليه الزبونية لا يتجسد فقط في الأمور المادية، وإنما يأخذ أشكالا أخرى أهمها تحصيل الخضوع والولاء وكسب الدعم من أطراف داخلية وخارجية تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تدعيم مراكز أصحاب النفوذ في المؤسسة، وذلك ما يشجع على مزيد من التجاوزات والإنحرافات التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية.

3– أما بخصوص التدريب، فإن عدم إلمام (69,41%) من المفردات، من الفئات المهنية الثلاث، أو عدم اتفاقها على الأسلوب المتبع في تخطيطه وتسييره يدل على انتشار وعي زائف، الغرض منه إبقاء المعلومة مشوشة (خاصة عندما نعلم أنه يمثل واحدا من حقوق العامل الشرعية)، لأن ذلك يخدم منطق الزبونية الذي يستغل أيضا وظيفة التكوين (مثلما يستغل الإستقطاب والتوظيف). وعليه، فالغموض الذي يكتنف معايير الحصول على فرص التدريب أو إعادة التأهيل يخدم المتعاملين بالزبونية في المؤسسة، ويساهم إلى حد كبير في تدعيم مراكز أصحاب القرار لأنه – مثل التوظيف– يأتي بالولاء، ويجمع الحاشية حول أقطاب المركز.

4– وفيما يتعلق بتقييم الأداء، فقد أثبتت المعطيات المستقاة من الميدان تملص الـــ (DRH) من ممارسة هذه الوظيفة أو على الأقل المساهمة في إنجازها (مثلما أكد ذلك 94,12%). كما تبين أن التقييم لا يحتكم إلى أي معيار موضوعي (بنسبة 67,06%)، وأن الأمر يتمثل فقط في متابعة إجراء روتيني تؤديه الإدارة بشكل تغيب عنه الفائدة المتوخاة، ما دام لا يدخل في تحديد أصحاب الترقية، أو الحاصلين على الحوافز، أو حتى المستفيدين من التربصات والدورات التكوينية.

وعليه، فإن حصول كل أفراد قوة العمل على نفس مستوى التقييم لا يقتل روح المنافسة والإبداع والإبتكار بينهم فحسب، وإنما يمهد الطريق لزيادة تحكم ممارسات الزبونية في قضايا الترقية والحوافز ومنح الحقوق لمستحقيها.

5- كتحصيل حاصل لما سبق، تبين أن الترقية في المؤسسة المبحوثة غالبا ما يستفيد منها المتعاملون بممارسات الزبونية، وربما ذلك ما يفسر الإعلان عنها في آخر لحظة، وأن اعتبارات الأقدمية والكفاءة لا يتم اللجوء إليها إلا من حين لآخر حتى يبدو الأمر عاديا وغير خارج عن الإطار الشرعي له. والترقية باعتبارها قرارا تكون عادة محتكرة في مركز القرار، وخاضعة لإرادته المطلقة، وفي تنظيم تغيب عنه الأسس الموضوعية في الإستقطاب والتوظيف والإحالة على التكوين، وفي تقييم الأداء بالتحديد، لابد أن تكون الترقية رهينة ممارسات الزبونية خاصة وأنها تخدم بفعالية غايات النافذين في المؤسسة، الذين يحيطون – بواسطتها- أنفسهم بمن يوفرون لهم الخضوع والولاء، ولا تكون الترقيات الممنوحة بهذا الشكل في صالح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

أما التحفيز، فقد تبين أنه لا يخضع في المؤسسة المبحوثة لمعايير أو أسس معينة سوى أنه يتبع الطريقة النمطية التي تمس الجميع وبنفس الحوافز. وفي الحقيقة، لا يمكن اعتبار ذلك تطبيقا لمبدأ العدالة – الذي يتغنى به المسؤولون في المؤسسة- لأن التحفيز جاء في الأصل ليخلق روح المنافسة ويشجع قوة العمل على الإبداع والإبتكار، أو على الأقل تحقيق أكبر النسب في الإنتاج. أما بالنسبة للإعتبارات التي قدمها (82,35%) والتي تمثل أهم المعايير المتبعة في تقييم الأداء، والفاصلة في تحديد أصحاب الحوافز ونوعها فلا تجد ما يؤسس لها في الواقع لأن وظيفة التقييم شكلية وبعيدة عن توفير حقائق موضوعية عن مستوى أداء الأفراد في المؤسسة.

نتيجة أخرى مهمة تستدعي الإشارة إليها، هي تلك التي أفادت بها نسبة (21,18%) والتي رفضت أن تعتبر الـــ (PRC) والـــ (PRI)حوافز تقدمها المؤسسة للعامل، كونها تمثل حقا مشروعا للعامل لقاء أتعابه وجهوده المتواصلة في العمل.

<u>* تقييم الفرضية من خلال النتائج:</u>

إن النتائج المتمخضة عن اختبار الفرضية الإجرائية الثانية تؤكد مدى صحة تلك التي جاءت بها الفرضية الإجرائية الأولى من أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة بعيدة عن ممارسة وظائفها واختصاصاتها وعن أداء دورها الحقيقي المرسخ للعقلنة التنظيمية، أكثر من ذلك فقد تبين كيف أنها تكون في الكثير من الأحيان طرفا أساسيا، فاعلا ومشجعا على انتشار ممارسات وعلاقات الزبونية التي أصبحت تسيطر على فعاليات الإستقطاب، والتوظيف، والتدريب، والترقية، والتحفيز.

وإذا كانت مظاهر الزبونية تلقى الدعم من مركز القرار الذي يثبت- بواسطتها- نفوذه ويوسع هيمنته على المؤسسة، وإذا كانت إدارة الموارد البشرية أحد أهم المتورطين في شيوع هذه الظاهرة، فذلك لا يعني فقط أنها أصبحت وسيلة في خدمة المركز، تأتمر بأمره وتنتهج طرقه وأساليبه، وإنما يفيد أيضا انسلاخها عن مبادئها ومعاييرها الأساسية التي أصلت لوجودها، وللفعاليات التي كان من المفروض أن تخدم بشكل مباشر الغاية منها والمتمثلة في تأطير وتنمية وتثمين المورد البشري، أهم أصول المؤسسة.

وعليه، فإن انتقال إدارة الموارد البشرية إلى خدمة أهداف مركز القرار غير المعيارية، المتعارضة مع تطلعات أفراد قوة العمل والمنافية لأهداف التنظيم، لدليل على أن هذا الأخير لا يخضعها ويتحكم فيها فحسب، بل ويقف أيضا في وجه تطورها، لأن حدوث ذلك يؤثر حتما على تحقيق مصالحه.

إذن، وبناءا على ما سبق، يمكن استخلاص النتيجة الأهم، فسيادة علاقات الزبونية في المؤسسة ما هو إلا نتيجة لانحراف السلطة فيها عن خدمة الأهداف التنظيمية، وإن عجز إدارة الموارد البشرية عن خدمة مساعي الترشيد لهو انعكاس مباشر لذلك التدهور الحاصل، الشيء الذي يجعل من الفرضية الإجرائية الثانية محققة إلى حد كبير.

<u> تقييم الفرضية الفرعية الأولى من خلال نتائج الفرضيتين الإجرائيتين:</u>**

تعتبر الفرضية الفرعية الأولى (والقاضية بوجود علاقة موجبة، قائمة على السبب، بين شيوع مظاهر اللامعيارية الناتجة عن الإنحراف عن استهداف الغايات الأصلية للمؤسسة، وعجز إدارة الموارد البشرية عن تكريس العقلنة التنظيمية بأشكالها المختلفة) محققة، فلقد تبين فعلا شيوع مظاهر السلطوية والزبونية على جل فعاليات التنظيم، وعلى مختلف بناءاته الفرعية (ومنها الــ DRH)، الشيء الذي يجسد الإنحرافات الحاصلة. كما تأكد أيضا تأثيرها السلبي على إدارة الموارد البشرية التي أصبحت رهينة لها، وابتعدت بذلك عن خدمة مساعي الترشيد والعقلنة.

<u>2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:</u>

تمثل الفرضية الفرعية الثانية نتيجة محتملة لما يمكن أن يقع ويحدث كتحصيل حاصل لما جاء في الفرضية الفرعية الأولى، حيث تشير إلى أن زيادة سيطرة مظاهر اللامعيارية (السلطوية والزبونية الواردة في البحث) على فعاليات المؤسسة، وعلى تعاملات أفراد قوة العمل فيها، والمتسببة في عجز

إدارة الموارد البشرية عن تكريس مبادئ العقلنة التي تصب في خدمة أهداف التنظيم، من الممكن أن تؤول بها إلى الإغتراب.

ولتأكيد صحة هذا التصور النظري، يتعين الوقوف على حقيقة بروز الأبعاد الأساسية للإغتراب على البنية المبحوثة (إدارة الموارد البشرية)، إذ لا يمكن الحديث عن سيادة الإغتراب إلا بظهورها. لذلك، دعت الحاجة إلى وضع أربع فرضيات إجرائية، تنفرد كل واحدة بمحاولة التحقق من تجلي (ظهور) أحد تلك الأبعاد (الصور).

وعليه، فقد مكن وضع الفرض الإجرائي الأول على المحك (والوارد بالصيغة التالية: "كلما زادت سيطرة مظاهر اللامعيارية في المؤسسة، كلما فقدت إدارة الموارد البشرية القدرة على الأداء الفعال لوظائفها التخصصية") عن طريق اختبار مؤشراته من التوصل إلى الحقائق التالية:

1- تعرف الوظائف، التي تعتبر أحد أهم دعائم تنظيم العمل في المؤسسة، الكثير من الإختلالات التي تصيب مقوماتها الأساسية، فقد بينت نتائج الدراسة المستقاة من الميدان (النابعة من إجابات المبحوثين ومن ملاحظات الباحث الميدانية) كثرة الحالات التي تتداخل فيها مهام الوظيفة الواحدة، والتي غالبا ما تصطدم بوظائف أخرى يؤديها أفراد آخرون (يظهر هذا خاصة في المصنع ويقل في الإدارة)، وذلك نتيجة غياب دور فاعل لإدارة الموارد البشرية (مثلما عبر عن ذلك 49,41% من المبحوثين) من شأنه أن يدفع إلى تطوير أو على الأقل تكييف أساليب تنظيم العمل مع تشكيلة الوظائف في المؤسسة بما تقتضيه مقوماتها، في إطار تضبطه الظروف الواقعية- التشغيلية والإنتاجية- للتنظيم الصناعي. إن وضعا كهذا يؤثر سلبا على أداء الواجبات المهنية ويجعل من الأهداف غير واضحة للعامل، فيغيب عنه الفهم الصحيح لأهمية دوره وقيمة جهوده.

2- تزداد الأمور سوءا نتيجة غياب دور فاعل لإدارة الموارد البشرية في مهمة تنظيم العمل وأساليب أدائه، حيث لا تظهر الاختلالات على العمال فرادى فحسب، بل وتنتقل أيضا إلى جماعات العمل مثلما أكد ذلك (55,29%) من المبحوثين، الشيء الذي يجعل من الإرتجالية أكثر الإعتبارات المتحكمة في تسيير أمور العمل.

3- أثبت النتائج المستقاة من الميدان، وكذا المعاينات الموقوف عليها كثرة حالات سوء تناسب المؤهل العلمي أو الفني للفرد العامل مع متطلبات ومستلزمات الوظيفة التي يؤديها، مثلما أقر بذلك (76,47%) من أفراد العينة. أكثر من ذلك، فقد تبين وجود عدة حالات لأفراد يعملون في وظائف لا تليق بمستواهم الذي كان من المفروض أن يرقى بهم إلى مناصب أحسن، وفي ذلك الدليل القاطع على أن سياسة التوظيف في المؤسسة لا تخضع للمعايير المطلوب تبنيها، لأنها رهينة اعتبارات أخرى

(السلطوية والزبونية تفصل في مصير الكثير من مناصب العمل المطروحة)، وأن دائرة الموارد البشرية غير قادرة (عاجزة) عن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهي بذلك تتحمل المسؤولية كاملة باعتبار أنها أكثر الجهات المطالبة بتحقيق التجانس بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة، ومتابعة تطور العلاقة بينهما.

4- لقد تبين أيضا أن درجات تأهيل أفراد قوة العمل في المؤسسة، ومن الفئات المهنية الثلاث، لا تتجاوز حدود التقييم المقبول (المتوسط إلى الحسن) مثلما أكد ذلك (83,53%) من المبحوثين. ولا يمثل في الواقع هذا المستوى الشيء الإيجابي ما دامت فلسفة التنظيم المعاصر تقوم على ضرورة امتلاك المؤهلات الرفيعة والنادرة، كونها وحدها القادرة على النهوض بتحديات العملية الإنتاجية، وعلى ضمان بقاء التنظيم واستمراره وتوسعه في بيئة غير مضمونة يشتد فيها التنافس. وبخصوص هذه النقطة، تأكد عجز إدارة الموارد البشرية من جانبين أساسيين: أولهما، عدم سيطرتها على عملية التخطيط للتكوين وتسييره، وعدم قدرتها على إيجاد دور لها في ذلك تشارك به المديرية العامة. وثانيهما، عجزها طيلة سنوات لم ينقطع فيها التوظيف عن استقطاب أفراد (إطارات وعمال) رفيعي التأهيل يخدمون بفعالية الأهداف المشار إليها أعلاه. من جهة أخرى، أظهرت الدراسة عدم نجاعة الأساليب (القليلة في الواقع) التي تنتجها الـــ (DRH) من أجل تهيئة الظروف الفيزيقية والنفسية في محيط العمل، حيث اعتبرها (44,71%) في غير محلها، ووصفها (25,88%) بالعشوائية والإعتماد على الإرتجالية.

*** <u>تقييم الفرضية من خلال النتائج:</u>**

لقد بينت النتائج المستقاة من الميدان كيف أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عاجزة (غير قادرة) على تأطير أحد أهم ركائز العمل (الوظيفة)، الشيء الذي يمنع تقدم أساليب تنظيم العمل، أو تكيفها -على الأقل- مع الظروف الحقيقية (التشغيلية والإنتاجية) للمؤسسة، ويزيد من ظهور الإختلالات على أداء الأفراد والجماعات. وبذكر الإختلالات، تبين أن إدارة الموارد البشرية عاجزة عن وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، وغير قادرة على الرفع من مستويات تأهيل القوة العاملة في المؤسسة -من الإطارات والعمال- ويمتد عجزها ليصل إلى غاية افتقاد النجاعة في الأساليب القليلة التي تعتمدها من أجل تهيئة الظروف الفيزيقية والنفسية المحيطة بالعمل. وإذا كانت المؤسسة الصناعية قد تأثرت بسيطرة مظاهر اللامعيارية التي انحرفت بالأهداف التي أسست لوجودها، فإن العجز (فقدان القدرة) المسجل على أداء إدارة الموارد البشرية إنما هو نتيجة منطقية

لذلك التأثر المتجسد في سيطرة مظاهر السلطوية والزبونية على كافة أنساق البناء التنظيمي، مثلما أكدت ذلك نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

وعليه، يؤدي تحكم مظاهر اللامعيارية على أنساق وفعاليات المؤسسة إلى تأثر إدارة الموارد البشرية (كونها الأكثر عرضة للإستهداف بتلك القيم السلبية الدخيلة التي تأتي للسيطرة على فعالياتها، واستغلالها لخدمة مصالح المركز)، وبالتالي فقدانها للقدرة على الأداء الفعال لوظائفها التخصصية، الشيء الذي يجعل من الفرضية الإجرائية الأولى محققة.

أما الفرضية الإجرائية الثانية (والواردة بالصيغة التالية: "يؤدي افتقاد القدرة على بلوغ الفعالية إلى تخلي إدارة الموارد البشرية عن الإحتكام إلى المعايير الموضوعية المؤسسة لممارساتها")، فقد مكن وضعها على المحك من خلال اختبار مؤشراتها من التوصل إلى الحقائق التالية:

1- لا تحظى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بثقة كل عمالها، مثلما أكد ذلك (55,29%) من المبحوثين بسبب أنهم يرونها غير عادلة في تعاملها مع العمال، ولا تتبنى نفس المنطق (الأسلوب) مع الجميع. أو أنهم يعتقدون بأنها وسيلة فقط لإرضاء المستويات الإدارية الأعلى في المؤسسة (مركز القرار). أو هي في نظرهم مغلوبة على أمرها، ولا تملك من أسباب القوة ما يمكنها من أداء دورها على الوجه الصحيح.

2- يبتعد الأسلوب الذي تتعامل به إدارة الموارد البشرية مع قوة العمل في المؤسسة المبحوثة عن الإرتكاز إلى جملة القواعد المعيارية (النظم واللوائح والتشريعات القانونية) المعمول بها، مثلما أكد ذلك ما نسبته (51,76%) من أفراد العينة. لقد تبين أنه يتصف بالإرتجالية والإبتعاد عن المهنية (الإحترافية) التي تفيد التخصص. وكون أن التخصص مفقود على مستوى إدارة الموارد البشرية نظرا لأن الإختصاصيين فيها إما أنهم لا يوجدون في أماكنهم المستحقة، أو أنهم يفتقرون لأبسط الصلاحيات التي قد تمكنهم من تحسين مستويات الأداء، غابت الفعالية والنجاعة عن ممارساتها وسهل الإبتعاد عن المعايير الضابطة لممارساتها، فأصبحت الـــ (DRH) أول من يخرق القانون في المؤسسة، إما بتجاوزه تارة أو بتجاهله تارة أخرى، الأمر الذي يفسر إحساس الكثير من العمال بمنطق اللامساواة الذي تتعامل به معهم.

3- لقد تبين من إفادات (52,94%) من المبحوثين بأن الأسلوب الذي تعتمده إدارة الموارد البشرية في تطبيق المعايير التنظيمية المعمول بها في المؤسسة المبحوثة يستغل الإختلالات العميقة الموجودة على مستوى النظام المعياري العام، الذي يشهد تجاوزات وانحرافات (عن القوانين واللوائح والتشريعات طبعا) ليس الهدف منها سوى خدمة مصالح أصحاب القرار وتدعيم مراكزهم. الأمر الذي

يتسبب في كل تلك الصراعات المعلنة وغير المعلنة، والتي تؤثر بشكل بالغ على تجسيد تحقيق الأهداف التنظيمية. ولا بد من الإشارة إلى نقطة هامة، فالخروقات التي تقوم بها الـــ (DRH) في حق منظومة المعايير المؤسسة لممارساتها تحظى –في الواقع– بالقبول من الإدارة العليا، ما دامت تكرس لتخلفها الذي يسمح لمركز القرار بمراقبتها بسهولة، وذلك يتيح لأفراده تدعيم نفوذهم.

4– تؤكد النتائج الميدانية المحصل عليها والمدعومة بملاحظات الباحث أن المنظومة المعيارية في المؤسسة مستهدفة من طرف مسيريها أنفسهم، الذين يوسعون نفوذهم وسلطاتهم عن طريق تضييق فرض القوانين المعمول بها على المستخدمين من قوة العمل (لا نقصد بذلك المستوى التقني المشكل أساسا من الإطارات الصناعية والإدارية وأغلب عمال التحكيم، وإنما عمال التنفيذ في قاعدة الهرم)، وخلق حلقات ضعيفة فيها تتلقى النسب الأكبر من الردع والعقاب، حيث بلغت نسبة الذين أشاروا إلى هذه الحقيقة (67,06%).

*** <u>تقييم الفرضية من خلال النتائج:</u>**

لقد بينت النتائج المستقاة من الميدان كيف أن إدارة الموارد البشرية هي أول من يخرق المنظومة المعيارية المشكلة من جملة القوانين المعمول بها في المؤسسة، والتي ترتكز عليها جل وظائفها وممارساتها (أي الـــ DRH). ويبدو أن ما يساعد على ذلك يتركز في سببين أساسيين هما: ضعف أداء إدارة الموارد البشرية نفسها، البعيدة عن بلوغ الفعالية والنجاعة في القيام بمهامها، حيث يدفعها ما يصدر عنها من جهد ارتجالي غير محسوب إلى تجاوز المعايير التنظيمية في الكثير من الأحيان، من أجل إتمام التزاماتها. أما الثاني، فيتمثل في سكوت الإدارة العليا عن تلك التصرفات الصادرة عنها (مادامت أصلا في خدمتها). ولا يكون ذلك طبعا في مصلحة أفراد قوة العمل خاصة من أسفل الهرم التنظيمي الذين يتلقون – كنتيجة لذلك– الحصة الأكبر من الجزاءات السلبية، الشيء الذي يفسر قلة ثقة نسبة هامة منهم فيها. ويجعل، وهو الأهم، الفرضية الإجرائية الثانية محققة.

وفيما يتعلق بالفرضية الإجرائية الثالثة (والواردة بالصيغة التالية: " كلما حدث الإبتعاد عن الأسس الضابطة لسير وانتظام وظائف إدارة الموارد البشرية كلما فقدت المعنى من وجودها"). فقد مكن وضعها على المحك من خلال اختبار مؤشراتها من التوصل إلى الحقائق التالية:

1– أثبتت النتائج المتمخضة عن الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة لا تحاول التقرب من قوة العمل (63,53%) بسبب انسلاخها عن مبادئها، وتخليها عن الإلتزام بمعاييرها، وأيضا لتخلف ممارساتها وأساليب أداء فعالياتها. إلا أنه تبين أن الإدارة العليا تشجع

ذلك الوضع ما دامت لا تساهم في تطوير أنظمتها (55,29%)، ما يفسر عجز الـــ (DRH) عن وضع خطط ومناهج لتنظيم العمال وتوفير شروط العمل المناسبة لهم (75,29%)، وكل ذلك يخدم نتيجة واحدة هي ابتعاد إدارة الموارد البشرية عن حيازة مكانتها الحقيقية في المؤسسة (64,71%).

2- تبين أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة لا تملك أية مساهمة تذكر في إعداد بطاقات الهيئات (70,59%)، ولم تنجز بطاقات شغل جديدة تتلاءم مع الوظائف والأهداف الحالية للتنظيم (68,24%). أما عن مساهمتها في وضع الإجراءات الداخلية والسهر على تنفيذها، فقد ظهر دورها البارز (69,41%) لكن في الجانب السلبي الذي يجعل من تلك الإجراءات تضيق الخناق على فئة وتترك المجال مفتوحا أمام أخرى.

3- لقد مكن تقصي مستوى الطريقة التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة بخصوص متابعة المسارات المهنية لأفرادها العاملين (وهي من المهام الكلاسيكية والروتينية للـــ DRH) من كشف حقيقة هامة، فبالرغم من المستوى المقبول الذي تعرفه (62,35%)، إلا أن معاينة الأسلوب المتبع عن قرب كشف عن وجود عدة نقاط سلبية تشوب سير العملية ربما تظهر انعكاساتها على المدى البعيد. والنتيجة أن أبسط المهام لا تستطيع الـــ (DRH) في المؤسسة أن تؤديها بالفعالية التامة.

<u>* تقييم الفرضية من خلال النتائج:</u>

بينت النتائج المستقاة من الميدان أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بالشكل الوارد عرضه فاقدة لمعنى وجودها الوظيفي ما دامت أبسط المهام –الكلاسيكية والروتينية– إما أنها مفقودة من جدول أعمالها (إنجاز بطاقات الهيئات، وبطاقات توصيف الوظائف)، أو أن أداءها تنقصه الفعالية المطلوبة (متابعة المسارات المهنية للأفراد).

وعليه، فإن المعنى الحقيقي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة لن يتحقق إلا إذا تمكنت من تسيير شؤون العاملين اليومية بكفاءة، وعاملت أفراد قوة العمل على قدم المساواة مهما كانت مستوياتهم، وعملت في ظل منظومة المعايير الرسمية واحترمتها، وساهمت في تحقيق أهداف التنظيم الإستراتيجية في إطار من الدعم الإيجابي والمتواصل من القمة المسيرة (الإدارة العليا)، وذلك مفقود في الواقع الميداني بشكل كلي أو جزئي بشهادة (76,47%) من المبحوثين، ما يجعل من الفرضية الإجرائية الثالثة محققة.

وأخيرا، وفيما يتعلق بالفرضية الإجرائية الرابعة (والواردة بالصيغة التالية: "يؤدي افتقاد إدارة الموارد البشرية لمعنى وجودها إلى انعزالها الوظيفي في المؤسسة واغترابها عما يحدث فيها")، فقد مكن وضعها على المحك من خلال اختبار مؤشراتها من التوصل إلى الحقائق التالية:

1- تبين أن الخدمات الإجتماعية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة ذات مستوى مقبول على العموم (88,24%). وللتوضيح، فقد تم التركيز على موضوع الخدمات الإجتماعية في مناقشة إمكانية تعرض الـــ (DRH) للعزلة الوظيفية داخل المؤسسة الصناعية، كون أن تلك الخدمات تمثل آخر المؤشرات العملية والموضوعية التي يمكنها إعطاء صورة واقعية ونهائية عن حال الدائرة بعد أن أثبت البحث تحقق الفرضيات الثلاث السابقة بمؤشراتها.

2- تبين أن مستوى إقبال أفراد قوة العمل على الخدمات الإجتماعية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، والمرتبط بالشيء القليل الذي توفره، متوسط على العموم (55,29%)، حيث يدور أساسا حول تحصيل التعويضات الإجتماعية المستحقة عن العلاج وعن شراء الدواء، أو الحصول على السلفيات الإجتماعية.

3- تبين أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة لا تبذل جهودا لتحسين مستوى تلك الخدمات الإجتماعية التي تضمن تقديمها (52,94%)، ولا تهتم –على الأقل في الوقت الراهن- بتدعيمها بأخرى جديدة. ويشكل غياب الديناميكية عن الجانب الإجتماعي في المؤسسة وجها آخرا لتدهور حال إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تفعيل هذا الشق الحيوي من حياة التنظيم.

4- تبين أن تفعيل الجانب الإجتماعي في المؤسسة عن طريق إثراء النشاطات والخدمات الاجتماعية التي من المفروض أن تقدمها إدارة الموارد البشرية لقوة العمل يمثل وسيلة هامة ومضمونة لخلق علاقات إنسانية طيبة، أساسها الثقة والتعاون ليس فقط بين الـــ (DRH) وأفراد قوة العمل، بل وأيضا بين المؤسسة –كشخص معنوي- ومستخدميها، مثلما أكد ذلك (80,0%) من المبحوثين.

5- أثبتت النتائج المستقاة من الميدان أن ثقة أفراد قوة العمل في المؤسسة المبحوثة تتجه للزملاء أو للرؤساء المباشرين أكثر من أن تحظى بها إدارة الموارد البشرية، ذلك ما يجعل من علاقة (65,88%) من المبحوثين بها سطحية للغاية، ويجعل منها (أي الـــ DRH) بعيدة عن كسب رضى محور عملها (قوة العمل) ويكرس عزلتها الوظيفية في التنظيم.

*** تقييم الفرضية من خلال النتائج:**

في الواقع، كان من الممكن الإكتفاء بالنتائج التي تم الحصول عليها (بعد وضع الفرضيات الإجرائية الثلاث السابقة على المحك) من أجل إثبات العزلة الوظيفية التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، إلا أن اختبار ذلك بواسطة مؤشر آخر (المتمثل في مستوى الخدمات الإجتماعية التي تقدمها الـــ DRH وهي التي تملك مصلحة لذلك الغرض) جاء ليمثل آخر ما يمكن أن يخفف من حدة حالة اللاعقلنة التي تعاني منها. غير أن النتائج المستقاة من الميدان أضافت للعجز الوظيفي والمعياري الذي تتخبط فيه إدارة الموارد البشرية، عجزا من نوع آخر هو ذلك المتعلق بالجانب الإجتماعي، المهم أيضا في خلق روابط الثقة مع قوة العمل، حيث تبين أن جهود الـــ (DRH) في هذا الصدد لا تتوجه إلا لما يمثل في الحقيقة واجبات للمؤسسة وحقوقا للعمال (الإطعام، النقل، بذلات العمل)، أما اهتمامها بما يمكن أن يستثير أو يحفز قوة العمل فهو غير كاف تماما، ما يجعل من الفرضية الإجرائية الرابعة محققة.

**** تقييم الفرضية الفرعية الثانية من خلال نتائج فرضياتها الإجرائية:**

تعتبر الفرضية الفرعية الثانية (والقاضية بأن سيادة مظاهر اللامعيارية في المؤسسة تؤدي إلى اغتراب إدارة الموارد البشرية) محققة إلى حد كبير، فقد تبين أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية المبحوثة قد تجاوزت مرحلة التهيؤ للإغتراب، مادامت فاقدة للقدرة على أداء وظائفها التخصصية، وفاقدة لمعاييرها الأصلية التي انسلخت عنها واستبدلتها بأخرى باطولوجية (مرضية)، وفاقدة لمعنى وجودها من الناحية الوظيفية لأنها بعيدة كل البعد عن خدمة الهدف الذي وجدت من أجله في المؤسسة (تنمية وتثمين المورد البشري، أهم أصول المؤسسة)، وانتقلت إلى مرحلة الإغتراب الكامل الذي يجسده انعزالها الوظيفي من كل النواحي بما فيها الخدمة الإجتماعية (الجانب الإجتماعي).

3- النتائج العامة للدراسة:

بعد إتمام عرض النتائج الجزئية المنبثقة عن الفرضيتين الفرعيتين، وما تبعهما من فرضيات إجرائية، أمكن أخيرا التوصل إلى تثبيت النتائج العامة الممثلة لحصيلة البحث في موضوع الدراسة الراهنة، والتي تعتبر بمثابة إجابات مباشرة لجملة التساؤلات الفرعية الواردة في الإشكالية:

أولا: تأكد من خلال البيانات المستقاة من الميدان شيوع مظاهر اللامعيارية المستهدفة بالبحث (والمتمثلة في السلطوية والزبونية) في المؤسسة الصناعية، وسيطرتها على كافة ممارساتها وفعالياتها.

ثانيا: وتأكد أيضا أن السبب الذي أدى إلى سيطرة تلك المظاهر الباطولوجية (المرضية) والإنحرافية على فعاليات المؤسسة الصناعية راجع في الأساس إلى انسلاخ هذه الأخيرة عن المبادئ المكرسة لوجودها، وابتعادها عن خدمة الأهداف التي جاءت لأجل تحقيقها.

ثالثا: كما تأكد إصابة النظام المعياري في المؤسسة الصناعية، القائم على جملة النظم والقوانين والتشريعات الرسمية، بالتصدع والتفكك والإنهيار لعدم قدرته على مواجهة الإنحرافات الحاصلة المترتبة عن سيطرة مظاهر السلطوية والزبونية.

رابعا: أثبتت الدراسة أن عجز النظام المعياري الرسمي في المؤسسة عن مواجهة الإنحرافات الحاصلة راجع في الأساس إلى الدعم الذي تلقاه مظاهر اللامعيارية (بطرق مباشرة أو غير مباشرة) من المركز الفاعل، الذي يستفيد من انتشار ممارسات وعلاقات الزبونية في تدعيم نفوذه وتقوية سلطته التي سرعان ما تتحول إلى سلطوية استبدادية تمكنه من استغلال وسائل وموارد التنظيم، وكذا صلاحيات المنصب في تحقيق أهداف الذات الفردية.

خامسا: توصل البحث عن طريق استثمار المعطيات الميدانية (المشار إليها أعلاه) من إثبات وجود علاقة موجبة سببية بين خضوع المؤسسة الصناعية لمنطق ممارسات السلطوية والزبونية وعجز إدارة الموارد البشرية عن تكريس العقلنة التنظيمية، بالرغم من امتلاكها القدرة على دعم الترشيد (مثلما تم التطرق لذلك في الجانب النظري).

سادسا: في السياق ذاته، تبين أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية تمثل أكثر الأنساق عرضة للإستهداف بتلك المظاهر اللامعيارية المدعومة من مركز القرار (والتي تخدم أهدافه الذاتية)، الشيء الذي يكرس عجزها عن ترسيخ الرشد التنظيمي، حيث تزداد هشاشتها أمام سلطوية أصحاب القرار في المؤسسة للدرجة التي تصبح فيها تابعا مطيعا عوض أن تكون شريكا استراتيجيا، يساهم في خدمة المشروع التنموي العام.

سابعا: يؤدي عجز إدارة الموارد البشرية عن مقاومة سلطوية المركز الفاعل في المؤسسة، المدعوم بتفشي مظاهر اللامعيارية المتحكمة في كامل الفعاليات والممارسات إلى عجزها عن أداء أبسط المهام الوظيفية الداخلة في صلب اختصاصها، وابتعادها عن المعايير والنظم المؤسسة لأداء واجباتها، ما يفقدها المعنى من وجودها ويتركها معزولة في التنظيم. وإن بلوغ العزلة التنظيمية معناه دخولها مرحلة الإغتراب الكامل (التام)، حيث تنتفي الجدوى من وجودها كنسق محوري فاعل (مُعَقْلَنْ)، وتنزل إلى مرتبة الجماعة الهامشية المحسوبة في صف أصحاب القرار في المؤسسة، يستغلونها في بسط نفوذهم وتحقيق مصالحهم.

الخـــاتمـــــة:

لقد انطلقت هذه الدراسة من تصور نظري قام على عدة افتراضات تصب في فكرة أساسية مؤداها أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة محورية، فاعلة ومؤثرة في التنظيم الحديث، قادرة – بما تحوز عليه من فعاليات وممارسا ت هي حصيلة للتراكمات النظرية والتطبيقية والمنهجية المتولدة عن التطورات التي عرفتها اختصاصات عديدة عنيت بالعمل والمؤسسة والتنمية والفعالية الإنتاجية–على ترسيخ العقلنة بشقيها الإقتصادي والإنساني على كامل أرجاء البناء التنظيمي، وبالتالي المساهمة في إنجاح مسعى تحقيق مشروع التنمية الوطنية الذي ينشده المجتمع.

ولكن ذلك التصور اصطدم بواقع حال المؤسسة الصناعية الجزائرية (المتأرجح بين الضعف والسلبية تارة، وبين صعوبة التأقلم والعجز عن الوقوف أمام التغير السريع للبيئة من حولها تارة أخرى)، والوضعية التي توجد عليها بناها الهيكلية، ومنها إدارة الموارد البشرية، الشيء الذي دفع إلى محاولة تقصي الأسباب التي تعوق مؤسساتنا عن النمو والإستمرار، وتقف حجرة عثرة أمام أداء واجبات العقلنة والترشيد.

لذلك، فقد تطلب الأمر توسيع أفق التصور النظري للمشكلة، ومحاولة الإستفادة من كل تلك العناصر التي يتجاذبها الموضوع باستغلال العلاقات والمترابطات الممكنة بينها، وكانت النتيجة الخروج ببعض الإستنتاجات الهامة التي نجحت– إلى حد ما– في الإحاطة ببعض جوانب الموضوع، وليست كل الجوانب، وتلك طبيعة كل تجربة بحثية لا سيما في علم الإجتماع.

في هذا السياق، تمكنت الدراسة من كشف حقيقة غياب الإطار العقلاني الضابط للممارسات والسلوكات داخل المؤسسة، والذي يرتكز عادة على النظام المعياري العام (والمتجسد في قوانين وأنظمة ولوائح وتشريعات العمل)، ما أثر على درجة رشد القرارات المتخذة، والمناهج المتبعة، والإستراتيجيات والسياسات التي يقع عليها الإختيار لبلوغ الغايات المستهدفة. ولقد ساهم تصدع البناء المعياري في المؤسسة إلى ظهور عدة أقطاب للسلطة تتصارع فيما بينها من أجل اقتسام النفوذ والإستحواذ على القرار، الشيء الذي سهل من انتشار مظاهر السلطوية والزبونية والإنتهازية بين أفراد قوة العمل وعلى جميع المستويات التنظيمية، وحر ّف نوع ومسار الغايات المطلوب بلوغها، لتصبح وسائل المؤسسة وإمكانياتها في خدمة عدد قليل من الأفراد، كلفوا في الأصل بمهمة المحافظة على الصالح العام.

وفي مثل هذه الظروف، تعجز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عن تكريس العقلنة التنظيمية التي تتيح تحقيقها وظائفها النوعية ومناهجها المدروسة، لسبب بسيط تكون الدراسة قد توصلت إلى كشفه هو وقوعها تحت سيطرة مظاهر اللامعيارية الدخيلة (السلطوية والزبونية)، التي تنجح في إبعادها (أي الـــ .D.R.H) عن ممارسة مهامها الرئيسية المستهدفة للترشيد، الموجه لقوة العمل وللعناصر التنظيمية الأخرى، والإكتفاء بالقدر الأدنى من الأداء (الشيء الذي يفسر قلة فعاليتها حتى في مقابلة عبء العمل المكتبي اليومي مثلما كشفت الدراسة)، حيث يؤدي بها عجزها الواضح إلى مجارات الإنحرافات التي تحدث في الأنساق الفرعية التنظيمية الأخرى، وتكون بالتالي قد استقالت وخرجت عن مغزى وجودها في المؤسسة.

وإن خروج إدارة الموارد البشرية عن الإطار الذي جعل منها وظيفة أساسية في التنظيم، وانتقالها إلى مجارات الإنحرافات الحاصلة لدليل قوي على انسلاخها عن مبادئها المؤسسة لها، الأمر الذي يفسر اغترابها التام، خاصة وأن الدراسة قد كشفت عدم قدرتها (عجزها) على أداء أبسط واجباتها تجاه العمال والتنظيم على السواء، وفقدانها لمبادئها، وللمعنى من وجودها، وكل ذلك يساهم في عزلتها من وجهة النظر الوظيفية.

تلكم هي حالة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، نسق بدون روح، بعيد كل البعد عن خدمة مساعي العقلنة في جوانبها الإقتصادية والإنسانية والتنظيمية، لا يملك من الأمر سوى أن يجاري الواقع المتدهور والمتقهقر للبناء العام والذي يجعل منه (أي نسق إدارة الموارد البشرية) مشابها لتلك الجماعات الإنتمائية والهامشية التي تدور حول المركز، هذا الأخير الذي انفرد بكامل وسائل وإمكانيات المؤسسة.

ويبقى السؤال المطروح: إلى متى تستمر أوضاع المؤسسة الصناعية الجزائرية وإدارة الموارد البشرية فيها على هذه الحال؟

إن السمعة الطيبة التي أصبحت تتمتع بها تنظيمات العالم المتقدم ما كانت لتتحقق لولا جهود العقلنة التي ساهمت في ترسيخها إدارات الموارد البشرية فيها، والتي مكنتها من افتكاك مرتبة الشريك للقمة المسيرة. كيف لا تحوز على تلك المكانة وهي التي توازن بين أساليب وسياسات وأهداف ومستوى أداء المؤسسة من أجل ضمان ربطها الفعال بمهارات وقدرات ودوافع أفراد قوة العمل، ووسائل وإمكانيات الإنجاز ؟ كيف لا تحوز عليها وهي أكثر الأنساق التنظيمية معرفة بقيمة مهارات واستعدادات قوة العمل ؟ كيف لا تحوز عليها وهي الأكثر اطلاعا على طرق وكيفيات تنفيذ إستراتيجيات العمل ودفعها نحو بلوغ الغايات التي تحفظ صالح العمال والتنظيم على السواء؟

إن هذه الدراسة المتواضعة، وما انبثق عنها من نتائج واستنتاجات وحقائق ووقائع تؤكد تدهور حال المؤسسة الصناعية الجزائرية الناجم عن تغييب وإقصاء كل دور لإدارة الموارد البشرية فيها من شأنه أن يعمل على ترسيخ العقلنة التنظيمية وتكريس الرشد المحقق للنجاح المنشود، تأمل في لفت الإنتباه إلى الأهمية الإستراتيجية التي لابد أن تحوز عليها وظيفة تنمية وتسيير الموارد البشرية، لأنه لا دعامة حقيقية للقمة المسيرة في غير إدارة الموارد البشرية، هذا على مستوى المؤسسة.

وفيما يتعلق بالجانب الأكاديمي، فإن هذا العمل المتواضع يأمل أن يكون قد ساهم – ولو بقدر يسير– في وصف ونقل الصورة الواقعية لما يحدث في مؤسساتنا (ليس في الميدان الصناعي فحسب) نتيجة تغييب دور الــ .D.R.H الفاعل فيها، وبالتالي دعوة الإختصاصيين إلى العمل أكثر من أجل النهوض بهذه الوظيفة المحورية وتدعيمها، بالمعيار والسلطة، حتى لا تلتهم شركات العالم المتقدم – الزاحفة–ما بقي منها اليوم يؤمن أسباب العيش للعمالة المحلية.

قـــائـــمة المـــراجع

I- المراجع باللغة العربية:

1- إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة: الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

2- أحمد النكلاوي، الإغتراب في المجتمع المصري المعاصر، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1989.

3- أحمد القصير، منهجية علم الإجتماع: بين الوظيفية والماركسية والبنيوية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1985.

4- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط5، دار المعارف، مصر، 1989.

5- أحمد زايد، علم الإجتماع : بين الإتجاهات الكلاسيكية والنقدية، ط1، دار المعارف، 1981.

6- أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

7- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع – نشر- توزيع، مصر، 1999.

8- أحمد ماهر، الإختبارات: واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

9- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.

10- السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، ط 5، دار المعارف، 1985.

11- السيد علي شتا، إغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، د.س.

12- بلقاسم سلاطنية-حسان الجيلاني، منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.

13- براين ترنر، علم الإجتماع والإسلام: دراسة نقدية لفكر ماكس فيبر، ترجمة: أبو بكر أحمد باقادر، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1987.

14- جون. هـ. جاكسون – سيريل .ب. مورقان، نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة، ترجمة: خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.

15- جون كونتينغهام، العقلانية: فلسفة متجددة، ترجمة: محمود منقذ الهاشمي، ط 1، مركز الإنماء الحضاري، حلب، 1997.

16- جيمس تشامبي، إعادة هندسة الإدارة: المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003.

17- ديف فرانسيس-مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.

18- هربرت سيمون، السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان وعبد الله بن أهنية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003.

19- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة.D.P.U.G ، 2004.

20- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

21- حسن الساعاتي، تصميم البحوث الإجتماعية -نسق منهجي جديد-، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1982.

22- حسن ملحم، التحليل الإجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، الجزائر، د.س.

23- طلعت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع الصناعي، ط 1، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، السعودية، 1982.

24- مجدي أحمد عبد الله، السلوك الإجتماعي ودينامياته: محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

25- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

26- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية-، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

27- محي الدين الأزهري، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979.

28- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي: بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.

29- محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2000.

30- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

31- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.

32- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.

33- محمد عاطف غيث، دراسات في تاريخ التفكير واتجاهات النظرية في علم الإجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1975.

34- محمد عاطف غيث، المشاكل الإجتماعية والسلوك الإنحرافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987.

35- محمد عوض عبد السلام، الفعل الإجتماعي عند تولكوت بارسونز (دراسة تحليلية نقدية)، دار المطبوعات الجديدة، 1986.

36- محمد علي محمد، رواد علم الإجتماع : قراءة جديدة للفكر الإجتماعي الغربي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1976.

37- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.

38- منصور بن عبد العزيز المعشوق- أحمد بن خالد الدعيج، أثر لامركزية التوظيف في الخدمة المدنية في تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2002.

39- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد-، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

40- سعد بشاينية، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.

41- سعيد يس عامر- علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط 2، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.

42- سعيد عيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1990.

43- ستيوارت كليج، المنظمات الحديثة: دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة، ترجمة: حمزة سرالختم حمزة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2002.

44- عبد الباسط محمد حسن، علم الإجتماع الصناعي، ط 3، مكتبة غريب، القاهرة، 1982.

45- عبد الحكم أحمد الخزامى، إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين ؟ التحديات – التجارب- التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

46- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

47- عبد المنعم عبد الحي، علم الإجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.

48- عبد المعطي محمد عساف وآخرون، التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، .2002

49- عبد العزيز شرابي، تقنيات التنبؤ، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.

50- عبد القادر جفلاط، التصنيع ومشكلات التكنولوجيا: تجربة الجزائر في السبعينات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1987.

51- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

52- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.

53- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.

54- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.

55- عصام الدين برير آدم، التخطيط التربوي والتنمية البشرية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2006.

56- فضيل دليو وآخرون، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

57- فضيل دليو- ميلود سفاري وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، .1999

58- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.

59- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، مصر، 1976.

60- قبارى محمد إسماعيل، علم الإجتماع الحضري : ومشكلات التهجير والتغيير والتنمية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1986.

61- قبارى محمد إسماعيل، قضايا علم الإجتماع المعاصر: دراسة تحليلية نقدية، دار المعرفة الجامعية، 1979.

62- ڤاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وآخرون، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
63- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000.
64- ريتشارد هال، المنظمات: هياكلها – عملياتها – ومخرجاتها، ترجمة: سعد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.
65- رضوان السيد وآخرون، حصيلة العقلانية والتنوير في الفكر العربي المعاصر: بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية، ط 1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2005.
66- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2002.

II- المراجع باللغة الأجنبية:

1- JEAN-LUC CHARRON, SABINE SÉPARI, ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE, 2e ÉDITION, DUNOD, PARIS, 2001.
2-ROBERT.K. MERTON, ÉLÉMENTS DE THÉORIE ET DE MÉTHODE SOCIOLOGIQUE, TRADUIT PAR : HENRI MENDRAS, ARMAND COLIN, PARIS, 1997.
3- LOÏC CADIN, GESTION DES R.H : PRATIQUES ET ÉLÉMENTS DE THÉORIE, DUNOD, 1999.
4-LOÏC CADIN- FRANCIS GUÉRIN, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, DUNOD, PARIS.
5- MOSTEFA BOUTEFNOUCHET, SOCIÉTÉ ET MODERNITÉ : LES PRINCIPES DU CHANGEMENT SOCIAL, O.P.U., ALGÉRIE, 2004.
6- LUSIN BAGLA-GÖKALP, SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS, LA DECOUVERTE, PARIS, 1998.
7- FRÉDÉRIC VANDENBERGH, UNE HISTOIRE CRITIQUE DE LA SOCIOLOGIE ALLEMANDE : ALIÉNATION ET RÉIFICATION, TOME 1, LA DECOUVERT/ M.A.U.S.S., PARIS, 1997.

III- المعاجم والقواميس والموسوعات:

1- إبراهيم مدكور، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975.

2- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية: إنجليزي-فرنسي-عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.

3- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الرعاية و التنمية الإجتماعية: إنجليزي- فرنسي- عربي، ط1، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1987.

4- دنكن ميتشل، معجم علم الإجتماع، ترجمة: إحسان محمد الحسن، ط 2، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1986.

5- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: إنجليزي-عربي، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003

6- محمد عاطف غيث، قاموس علم الإجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.

7- ناظم عبد الواحد الجاسور، موسوعة علم السياسة، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،2004.

8- عبد الفتاح مراد، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات: إنجليزي- فرنسي- عربي-شرعي، الإسكندرية، د.س.

9- ريمون بودون – فرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الإجتماع، ترجمة: سليم حداد، المطبعة الجامعية الفرنسية، 1986.

10- DICTIONNAIRE ENCYCLOPÉDIQUE 2000, LAROUSSE-BORDAS, PARIS, 1999.

11- ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS, VOL.19, CORPUS, PARIS, 1995.

12- ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS, VOL.8, CORPUS, PARIS, 1995.

13- ENCICLOPAEDIA UNIVERSALIS, VOL. 16, CORPUS, PARIS, 1995.

14- ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS, VOL.2, CORPUS, PARIS,1995.

IV- المجـــلات:

1- فريدة أبو عز الدين، "ماهي السلطة"، مجلة الفكر العربي، معهد الإنماء العربي في بيروت، لبنان، العددان 33-34، ماي- أوت 1983.

2- غي روشيه، "الأسس المعيارية للفعل الإجتماعي"، ترجمة: مصطفى دندشلي، مجلة الفكر العربي، معهد الإنماء العربي في بيروت، لبنان، العددان 37-38، جانفي- ماي 1985.

V- المذكرات والرسائل الجامعية:

1- آيت عمر مزيان فوزي، الضبط الإجتماعي الرسمي والوقاية من الجريمة – دراسة استطلاعية لجهاز الشرطة بمدينة قسنطينة – مذكرة ماجستير، معهد علم الإجتماع، جامعة قسنطينة، 2003.

2- بن نوار صالح، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه، معهد علم الإجتماع، قسنطينة، 2004-2005.

3- بن عيسى محمد المهدي، تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر، مذكرة ماجستير، معهد علم الإجتماع، الجزائر، 1996.

4- دمبري لطفي، دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، معهد علم الإجتماع، قسنطينة، 2003.

5- رماش صبرينة، معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية: حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية C.N.A.S. (وكالة قسنطينة)، مذكرة ماجستير، معهد علم الإجتماع، قسنطينة، 2004.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري -قسنطينة-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا.

إستمارة بحث

إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة الإسمنت لحامة بوزيان .S.C.H.B قسنطينة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

إعداد الطالب:
عربات منير

إشراف الدكتور
كعباش رابح

ملاحظة هامة:

كل المعلومات المحصل عليها من خلال هذه الإستمارة تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذلك ننتظر مساعدتكم الكاملة بالإجابة على أسئلتها.

السنة الجامعية 2007–2008

أولا / البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكـــــــــــر ☐ أنثــــى ☐

2- السن:............ سنة.

3- المستوى التعليمي: أمــــي ☐ إبتدائي ☐

متوسط ☐ ثانـــوي ☐ جامعي ☐

4- في أي نوع من النشاط كنت تشتغل قبل التحاقك بالمصنع؟

نشاط صناعي ☐ نشاط فلاحي ☐ نشاط خدماتي ☐

نشاط حر ☐ دون نشاط ☐

* في حالة الإشتغال بأحد النشاطات الثلاثة الأولى يطلب تحديد القطاع:

القطاع العام ☐ القطاع الخاص ☐

5- حدد الفئة المهنية التي تنتمي إليها:

فئة الإطارات ☐ فئة عمال التحكيم ☐ فئةعمال التنفيذ ☐

6- الأقدمية في المصنع:..............سنة.

ثانيا / العلاقة السببية الممكنة بين شيوع المظاهر اللامعيارية وعجز إدارة الموارد البشرية عن تكريس العقلنةالتنظيمية:

I- عجز إدارة الموارد البشرية عن تكريس العقلنة لسيادة مظاهر السلطوية:

7- ماهي المديرية أو المصلحة التي تحوز على اهتمام العمال عادة في وحدتكم الإنتاجية؟

....

.....

8- كيف تمكنت من التقرب إلى المصنع من أجل طلب العمل فيه؟

- بعد اطلاعك على طلب للتوظيف بإحدى الجرائد اليومية ☐

- بعد أن علمت من أحد العمال عن وجود مناصب شغل شاغرة ☐

- بعد أن أطلعك أحد المسؤولين في المصنع عن وجود فرص عمل ☐
- بعد أن أطلعك وشجعك أحد المسؤولين على التقرب وطلب العمل ☐
- طرق أخرى

تذكر...

9- من الذي تكفل بتسليم ملف توظيفك إلى الجهة المسؤولة في المصنع؟

- أنت من تكفل شخصيا بذلك ☐
- تكفل بذلك أحد العمال المقربين من الجهة المسؤولة ☐
- تكفل بذلك أحد المسؤولين في المصنع ☐
- تكفل بذلك أحد المسؤولين في المديرية العامة ☐
- تكفل بذلك أحد المقربين من الإدارة من خارج المصنع ☐
- أخرى

تذكر...

10- هل وجدت بعض الدعم من جهة معينة ساهمت في قبول توظيفك؟

نـــعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ"نـــعم"، يطلب تحديد الجهة:

- المؤسسة السابقة التي كنت تعمل بها ☐
- إدارة الموارد البشرية DRH التابعة للوحدة ☐
- إحدى مديريات الوحدة الأخرى ☐
- المديرية العامة ☐
- أقارب يعملون في الوحدة ☐
- أطراف خارجية عن الوحدة ☐
- أخرى

تذكر..

* إذا كانت الإجابة بـــ "لا"، فلماذا في رأيك لم يتوفر لك بعض الدعم؟

- لكفاءتك فأنت لست بحاجة له ☐
- لأنك لا تملك علاقات مع أي شخص في المصنع ☐

- أسباب أخرى

تذكر...

11- من الذي يبث في قرارات التعيين للتوظيف في المصنع؟

- إدارة الموارد البشرية ☐ - المديرية العامة ☐

- رئيس الوحدة ☐ - كل إدارة تعين موظفيها بمفردها ☐

12- هل خضعت لإجراءات القبول للتوظيف قبل ترسيمك في عملك؟

نـــعم ☐ لا ☐

12.أ- إذا كانت الإجابة بـــ"نعم"، يطلب تحديد تلك الإجراءات:

- تقييم الشهادة ☐ - تقييم الإجابة على استمارات التوظيف ☐

- مقابلات التوظيف الإبتدائية والنهائية ☐ - الإختبارات البسيكو-تقنية ☐

- الإكتفاء بتقديم ملف الترشح كاملا ☐ - الفحص الطبي على مستوى الوحدة ☐

- كل تلك الإجراءات مجتمعة ☐

- أخرى

تذكر...

12.ب- من هو المسؤول عن متابعة تلك الإجراءات؟

- إدارة الموارد البشرية ☐ - الدائرة المستفيدة من العامل الجديد ☐

- لجنة مكونة من إدارة الموارد البشرية والدائرة المستفيدة ☐

13- هل تعتبر نفسك متناسبا ومنسجما مع الوظيفة التي تؤديها؟

نـــعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ"لا"، فهل معنى ذلك:

- أن قدراتك وكفاءتك المهنية تتعدى متطلبات الوظيفة التي تؤديها ☐
- أن اختصاصك لا يتناسب مع متطلبات الوظيفة التي تؤديها ☐
- أن اختصاصك أعلى بكثير من مستوى الوظيفة التي تؤديها ☐
- أن مؤهلاتك العلمية لا تتناسب مع مستوى الوظيفة التي تؤديها ☐
- أخرى

تذكر...

14- هل خضعت لدورة تكوينية أو تربص هيأك لمهنتك الحالية بعد ترسيمك في العمل ؟

نـــعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ"نـــعم"، فأين تم ذلك؟

- في مكان العمل نفسه ☐
- في مركز للتدريب تابع للوحدة ☐
- في مركز للتدريب تابع للمؤسسة الأم (خارج الوحدة) ☐
- في مركز للتدريب مستقل داخل الوطن ☐
- في مركز للتدريب مستقل خارج الوطن ☐

15- هل تعتقد أنك لا تزال بحاجة إلى الإستفادة من التكوين مرة أخرى ؟

نـــعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ"نـــعم"، فهل يهمك الأمر:

- للرفع من أدائك وتحسين مردوديتك ☐
- لزيادة خبراتك المهنية وصقل مهاراتك ☐
- للحصول على الترقية ☐
- لكل تلك الإعتبارات مجتمعة ☐
- أخرى

تذكر...

* إذا كانت الإجابة بـــ"لا"، فهل معنى ذلك أن:

- العمل الذي تؤديه لا يحتاج إلى التكوين المستمر ☐
- التكوين يراد به أمور أخرى ما دام العمل لا يعرف تقدما في المناهج، والإنتاج (كميته وجودته) ثابتة على الدوام ☐
- التكوين في هذه المؤسسة مضيعة للوقت ☐
- أخرى

تذكر...

16- على من يقع واجب تقييم أداء العامل في الوحدة ؟

- على رؤساء العمل ☐
- على إدارة الموارد البشرية ☐
- على لجنة تقييم مشتركة بين دائرة الموارد البشرية ورؤساء العمل ☐

- على آخرين يطلب

ذكرهم..

17- كيف هي الدرجات (العلامات) التي اعتدت الحصول عليها في كل مرة ؟

- عالية ☐ - متوسطة ☐ - منخفضة ☐

18- ماهو تقييمك الشخصي لها ؟

- مستحقة ☐ - مجحفة ☐ - لا تعبر عن الحقيقة ☐

19- هل تعتقد أنه لابد أن يكون لإدارة الموارد البشرية دور فعال في تقييم أداء العمال ؟

نــــعم ☐ لا ☐

20- هل تعتقد أنه يوجد من يعيق تقرب إدارة الموارد البشرية من قوة العمل ؟

نــــعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ"نـــعم"، يطلب تحديد الجهة المعيقة:

....

....

II- عجز إدارة الموارد البشرية عن تكريس العقلنة التنظيمية لسيادة مظاهر الزبونية:

21- كيف هي الطريقة التي تنتهجها وحدتكم عند الحاجة إلى أفراد جدد للعمل بها ؟

- تستعمل طرق الإعلان المتنوعة للوصول إلى أكبر عدد من الأفراد ☐
- تعلم العمالة الداخلية وأيضا الخارجية ☐
- تحيط الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالسرية التامة ☐
- تكتفي بإعلام العمالة الداخلية فقط ☐
- طرق أخرى

تذكر..

22- في رأيك ماهي المعايير التي يتم على أساسها توظيف الأفراد في وحدتكم الإنتاجية ؟

- التقييم الموضوعي للمؤهلات والكفاءات ☐
- المؤهلات + الخبرات السابقة ☐
- تقييم الشهادة دون الحاجة إلى الخبرة السابقة ☐

- القرب من المسؤولين ☐
- المصالح الشخصية المتبادلة ☐
- العلاقات القرابية من الداخل والخارج ☐
- أخرى

تذكر..

23- على أي أساس يتم الإختيار للمشاركة في التربصات التكوينية والدورات التدريبية ؟
- بناءا على التوصيات الصادرة عن الرئيس المباشر ☐
- بناءا على اقتراحات الرؤساء المباشرين بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية ☐
- بناءا على قرارات المديرية العامة ☐
- بناءا على طلب من العامل نفسه ☐
- أخرى

تذكر..

24- في رأيك، ماهي الإعتبارات الحقيقية الفاصلة في أمر اختيار الأفراد للتدريب ؟
- درجة الإختلالات المسجلة في أداء العامل ☐
- درجة ولاء العامل لمسؤوله المباشر ☐
- درجة قرب العامل من إدارة الوحدة ☐
- درجة قرب العامل من المديرية العامة ☐
- المصالح الشخصية المتبادلة ☐
- مسايرة الطرق والمناهج الجديدة في العمل ☐
- أخرى

تذكر..

25- ماهي المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء على مستوى الوحدة ؟
- كمية وجودة الإنتاج المحقق ☐
- الإنضباط في العمل ☐
- الإنصياع لأوامر الرؤساء والمشرفين ☐
- القدرة على المبادرة والإبداع ☐
- القدرة على تحمل مشاق العمل ☐
- التقيد بمقتضيات الوظيفة ☐
- أخرى

تذكر..

26- في رأيك، كيف يتم تحديد تلك المعايير ؟

- بالإرتكاز على جملة من المقاييس المحددة مسبقا ☐
- بالإرتكاز على مجموع الغايات المستهدفة ☐
- بالإرتكاز على مقاييس يراعى في وضعها جملة الغايات المستهدفة لا يرد عليها. ☐
- أخرى

تذكر...

27- بكل صراحة، هل أنت راض عن المعايير التي يتم اعتمادها لتقييم أداء الأفراد ؟

نـــعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ"نـــعم"، يسأل لماذا ؟

- لأنها واضحة وممكنة التحقيق ☐
- لأنها عادلة ☐
- أخرى

تذكر...

* إذا كانت الإجابة بـــ"لا"، يسأل لماذا ؟

- لأن الكل يحصل على نفس الدرجة رغم التفاوت في الأداء ☐
- لأنها صعبة ☐
- لأنها لا تنجح في قياس الأداء الفعلي ☐
- أخرى

تذكر...

28- على أي أساس يتم الحصول على الترقية في وحدتكم الإنتاجية ؟

- على أساس الأقدمية والخبرة المهنية المكتسبة ☐
- على أساس الجهود المبذولة والكفاءة المحققة ☐
- على أساس الأقدمية والكفاءة معا ☐
- على أسس أخرى

أذكرها...

29- هل سبق وأن حصلت على الترقية ؟

نـــعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ"لا"، يسأل لماذا ؟

....

....

30- على أي أساس تتم مكافأة جهود العمال في وحدتكم الإنتاجية ؟

- على أساس نتائج تقييم الأداء ☐
- على أساس الجهود المبذولة في العمل ☐
- على أساس الإنتاج المحقق ☐
- على أساس الإنضباط والإلتزام في العمل ☐
- على أسس أخرى

أذكرها..

31- هل سبق وأن تحصلت على مكافأة تحفيزية من المصنع ؟

نـــعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ"نـــعم"، حدد نوعها:

- مكافأة فردية ☐
- مكافأة جماعية مالية ☐
- مكافأة جماعية معنوية (تقديرية) ☐
- الإثنين معا ☐

32- كيف تقيم الحوافز الممنوحة للعمال في وحدتكم ؟

+ الحوافز المادية: - سخية ومحفزة ☐
- مرضية على العموم ☐
- قليلة ولا تعبر عن الجهود المبذولة ☐

+ الحوافز المعنوية: - مشرفة وتقدر الجهود ☐
- شكلية ☐

ثالثا / إمكانية اغتراب إدارة الموارد البشرية كنتيجة لسيطرة مظاهر اللامعيارية على النسق التنظيمي العام:

I- إفتقاد إدارة الموارد البشرية للقدرة كنتيجة لسيطرة مظاهر اللامعيارية:

33- كيف ترى خصائص وواجبات وأهداف وظيفتك التي تؤديها ؟

+ الخصائص:	+ الواجبات:	+ الأهداف:
- المهام منسجمة ومتكاملة ☐	- محددة بدقة ☐	- معروفة ☐
- المهام متداخلة وغير واضحة ☐	- متداخلة وغير ثابتة ☐	- غير معروفة ☐

34- هل تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل ما في تأطير قوة العمل وفق خصائص وواجبات وأهداف الوظائف؟

نـــعم ☐ لا ☐ لا أعلم ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ"نـــعم"، وضح كيف يتم ذلك:

- بالتنسيق مع دائرة المناهج والدراسات ☐
- بالتنسيق مع كل دائرة في المصنع ☐

35- في إطار العمل الجماعي، هل تلاحظ وجود اختلالات في الأداء بين أفراد المجموعة ؟

نـــعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ"نـــعم"، فهل ذلك راجع:

- لسوء توزيع المهام بين الأفراد ☐
- لعدم تحكم بعض العمال في متطلبات وظائفهم ☐
- لسوء تحديد مراكز العمل ☐
- لأسباب أخرى

أذكرها..

36- هل تلاحظ وجود عدم تناسب بين بعض الوظائف والقائمين بها ؟

نـــعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ"نـــعم"، فكيف يؤثر ذلك على سير العمل ؟

- يزيد من الوقت الضائع ☐ - يزيد من تكاليف الإنتاج ☐
- يؤثر على كمية ونوعية المنتوج ☐ - يؤثر على معنويات جماعة العمل ☐
- كل تلك الإعتبارات ☐

- أخرى

تذكر..

37- في رأيك، ماهو الوضع الحالي الذي توجد عليه مؤهلات الأفراد العاملين في وحدتكم ؟

- مؤهلات عالية المستوى ☐
- مؤهلات مقبولة على العموم ☐
- مؤهلات متقادمة ☐

38- ما رأيك في أساليب تنظيم العمل المتبعة في المصنع ؟

- دقيقة وفعالة ☐
- في غير محلها ☐
- عشوائية وتعتمد على الإرتجالية ☐

39- في حال الإجابة بأحد الخيارات السلبية، إلى ما يعود ذلك في اعتقادك ؟

....

....

<u>II- إفتقاد إدارة الموارد البشرية لمعاييرها كنتيجة لسيطرة مظاهر اللامعيارية:</u>

40- هل لديك ثقة في الطريقة التي تتعامل بها إدارة الموارد البشرية مع قوة العمل في الوحدة ؟

نـــعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ"لا"، يسأل لماذا ؟

- لأنها غير عادلة في تعاملها مع العمال ☐
- لأن همها الوحيد إرضاء المستويات الإدارية الأعلى ☐
- لأنها ليست في خدمة العمال فهي مغلوبة علة أمرها ☐

41- كيف تصف الأسلوب الذي تتعامل به إدارة الموارد البشرية مع قوة العمل ؟

- يقوم على احترام تطبيق القواعد واللوائح القانونية ☐
- يقوم على الإرتجالية أكثر من الإحترافية ☐
- تغيب عنه المساواة بين العمال في الحقوق والواجبات ☐
- أساليب

أخرى...

42- كيف تصف الأسلوب الذي تعتمده إدارة الموارد البشرية في تطبيق المعايير والقواعد التنظيمية المؤطرة للعمل ؟

- يقوم على التطبيق الحرفي للنصوص القانونية ☐
- يوازن بين النصوص القانونية والإعتبارات الإنسانية ☐
- أسلوب يخدم الإدارة ولا يخدم العمال ☐
- أسلوب يغيب عنه احترام المعايير والقواعد التنظيمية ☐
- أساليب أخرى..

43- كيف يكون رد فعلك إذا عارضت إدارة الموارد البشرية أحد مطالبك أو اهتماماتك ؟

- لا تناقش لعلمك المسبق بأنها لن تتعدى على اللوائح القانونية ☐
- تحاول التأثير على أفرادها بالإعتراض والجدل ☐
- تحاول تحقيقها من خلال دعم رئيسك المباشر ☐
- تبحث عن مساندة بعض المسؤولين الإداريين لتحقيقها ☐

44- إلى من تتوجه المعايير التنظيمية والقواعد القانونية في اعتقادك ؟

- إلى كل أفراد قوة العمل ☐
- إلى بعض أفراد قوة العمل ☐

III- <u>إفتقاد إدارة الموارد البشرية للمعنى من وجودها كنتيجة لسيطرة مظاهر اللامعيارية:</u>

45- بين موقفك من القضايا التالية باستعمال: **موافق** أو **غير موافق**

- تبذل الـــD.R.H.S. جهودا معتبرة للتقرب من العمال

موافق ☐ غير موافق ☐

- تلقى الـــ .D.R.H.S كل الدعم من الإدارة العليا في سبيل تطوير أنظمتها وممارساتها

موافق ☐ غير موافق ☐

- تساهم الـــD.R.H.S. في تنظيم العمال وتوفير شروط العمل المناسبة لهم

موافق ☐ غير موافق ☐

- تحوز الـــD.R.H.S. على مكانتها الحقيقية في المؤسسة

موافق ☐ غير موافق ☐

46- أكد اهتمام الــ .D.R.H.S بالقضايا التالية باستعمال: **نـــعم** أو **لا**

- تقوم الــD.R.H.S. بإعداد بطاقات الهيئات FHCHES DE STRUCTURES

نـــعم ☐ لا ☐

- تقوم الــD.R.H.S. بإعداد بطاقات الشغل FICHES DE POSTES

نـــعم ☐ لا ☐

- تساهم الــD.R.H.S. في وضع الإجراءات الداخلية، والسهر على تنفيذها

نـــعم ☐ لا ☐

47- هل لإدارة الموارد البشرية دور في متابعة المسارات المهنية للعمال ؟

☐ ☐

* إذا كانت الإجابة بــ"نـــعم"، فماهو تقييمك للطريقة المتبعة ؟

- منظمة ودقيقة ☐
- مقبولة عموما ☐
- تعرف الكثير من التسيب والإهمال ☐

48- في اعتقادك، كيف يكون لإدارة الموارد البشرية في وحدتكم معنى حقيقا من الناحية الوظيفية؟

- عندما تنجح في تسيير أمور العاملين اليومية ☐
- عندما تعامل الجميع على قدم المساواة ☐
- عندما تعمل في ظل القوانين والنظم الرسمية للمؤسسة وتحترمها ☐
- عندما تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية ☐
- أخرى

تذكر...

49- كيف تحقق ذلك على مستوى وحدتكم الإنتاجية ؟

- بشكل كلي ☐
- بشكل جزئي ☐
- لم يتحقق كلية ☐

50- ماذا تقترح حتى يكون لإدارة الموارد البشرية في وحدتكم معنى حقيقيا من الناحية الوظيفية ؟

- زيادة اختصاصاتها الوظيفية ☐
- زيادة عدد الإداريين العاملين بها ☐
- إعطاءها صلاحيات أكثر ☐
- أخذ اقتراحاتها بعين الإعتبار ☐
- إقتراحات

أخرى...

VI- عزلة إدارة الموارد البشرية كنتيجة لسيطرة مظاهر اللامعيارية:

51- ماهي الخدمات الإجتماعية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للعمال في وحدتكم ؟

....

....

....

52- كيف تقيم مستوى الخدمات الإجتماعية التي توفرها إدارة الموارد البشرية في المصنع ؟

جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

53- كيف تقيم مستوى استفادة قوة العمل من تلك الخدمات ؟

كبير ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

54- هل تبذل إدارة الموارد البشرية جهودا لتحسينها في كل مرة ؟

نـــعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ"نـــعم"، فهل يحدث ذلك:

بصفة مستمرة ☐ بصفة متقطعة ☐

55- هل يؤثر في رأيك تحسين تلك الخدمات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وقوة العمل ؟

نـــعم ☐ لا ☐

56- كيف ترى العلاقة التي تربطك شخصيا بإدارة الموارد البشرية ؟

- إيجابية قائمة على التعاون المتبادل ☐
- تحتاج إليها لحل مشاكلك المختلفة في العمل ☐
- تفضل الإعتماد على رئيسك المباشر أكثر من إدارة الموارد البشرية ☐
- علاقتك بها سطحية للغاية ☐

الملخص بالعربية:

إن الإستثمار في المورد البشري أصبحت تهيكله مداخل دراسة التنظيم والإدارة الحديثين، القائمة على تدعيم جهود وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية المستهدفة لمساعي العقلنة والترشيد في جوانبها الإقتصادية والإنسانية.

غير أن واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية يؤكد في الكثير من الأحيان عجز إدارة الموارد البشرية عن تكريس الترشيد المطلوب لسبب بسيط هو وقوعها تحت سيطرة مظاهر اللامعيارية الدخيلة على المؤسسة (السلطوية والزبونية)، فتبتعد الـــ DRH بذلك عن القيام بمهامها الرامية إلى تجسيد العقلنة وتكتفي فقط بالقدر الأدنى من الأداء، الشيء الذي يفسر قلة فعاليتها ، حتى على النهوض بأعباء العمل المكتبي اليومي، ويدفع بها ذلك العجز الواضح إلى مجارات الإنحرافات التي تحدث في الأنساق الفرعية التنظيمية الأخرى، فتكون بذلك قد خرجت من مغزى وجودها في المؤسسة.

إن خروج إدارة الموارد البشرية عن الإطار الذي يجعل منها وظيفة أساسية في التنظيم، وانتقالها إلى مجارات الإنحرافات الحاصلة لدليل قوي على انسلاخها عن المبادئ التي أسست لوجودها، الأمر الذي يفسر اغترابها التام، فهي غير قادرة (عاجزة) عن أداء أبسط واجباتها اليومية تجاه العمال وتجاه التنظيم بشكل مستمر وخال من الصراعات والضغوط، وهي فاقدة لمبادئها، وفاقدة أيضا للمعنى من وجودها، الشيء الذي ساهم في عزلتها من وجهة النظر التنظيمية.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية نسقا بلا روح، فهي بعيدة كل البعد عن خدمة مساعي الترشيد في جوانبه الإقتصادية والإنسانية والتنظيمية، لا تملك من الأمر سوى مجارات الواقع المتدهور والمتقهقر للمؤسسة، ما جعلها تصبح شبيهة بالجماعات الهامشية التي تدور حول المركز، هذا الأخير الذي انفرد بكامل وسائل وإمكانيا ت المؤسسة، وكرسها لخدمة المصالح الشخصية.

Résumé:

L'investissement dans les ressources humaines bénéfice aujourd’hui de toutes les études modernes de gestion et d'administration, reposant justement sur le renforcement des efforts existants et des pratiques et des fonctions de gestion des ressources humaines dont la cible et les efforts visent la rationalisation des domaines économiques et humanitaires.

Toutefois, la réalité de l’entreprise industrielle algérienne affirme dans de nombreux cas que la gestion des ressources humaines n'est pas en mesure de consacrer la rationalisation, pour la simple raison qui est l’effondrement du système organisationnel sous l’emprise de phénomènes anormaux, atypiques, étrangers à l'institution (l'autoritarisme et le clientélisme).

Ainsi,la DRH s'acquitte et s’éloigne de ses fonctions dont l’objectif principal est la rationalisation,et ne tient compte que du minimum, ce qui explique le manque d'efficacité, même pour gérer les charges de travail de routinier quotidien, ce déficit pousse la drh a s’accoutumer avec la dérive flagrante qui touche déjà les autres structures organisationnelles,et cela le fait oublier son but initial.

L’éloignement de la drh du cadre qui lui garde l’importance et le poids dans l’entreprise, et sa transition vers les nouveaux modes étrangers et anormaux représente une preuve solide que l’entreprise s’est vraiment débarrasser des principes qui ont fondé son existence, ce qui explique son aliénation totale, elle s’est devenu incapable d’effectuer les plus élémentaires taches au jour le jour vis-à-vis les travailleurs que l’organisation d’une façon continue et loin de tous conflits ou pressions, sans principes, perdant tout sens de l'existence, ce qui a contribué son isolement du point de vue organisationnelle.

la gestion des ressources humaines dans l'entreprise algérienne est devenu sans âme, bien loin du servir les efforts de rationalisation que ce soit économiques, humaines ou organisationnels, et ne trouvant qu’a accepter la détérioration et la retraite de l'institution, ce qui en fait lui rendre semblables aux groupes marginaux, qui tournent autour de la zone centrale, celle-ci Qui monopolise les moyens et les ressources de l'institution, pour servir leurs intérêts personnels.

Abstract:

Investment in human resources today benefit of all studies of modern management and administration, based precisely on strengthening existing efforts and practices and management functions of human resources and target efforts aimed at rationalization of economic and humanitarian fields. However, the reality of the Algerian industrial organization in many cases that human resources management is unable to devote the rationalization for the simple reason is the collapse of the organizational system under the influence of phenomena abnormal, atypical, outside the institution (authoritarianism and patronage).

Thus, the HRD and away from fulfilling his duties whose main objective is to rationalize, and reflects only the minimum, which explains the lack of efficiency, even to manage the workload of daily routine The deficit grows with the HRD drift on flagrant already affecting other structures, which overshadowed the original purpose.

The remoteness of HRD framework that keeps the importance and weight in the company and its transition to new foreign and abnormal is strong evidence that the company has truly rid of the principles underlying its existence, which explains its total alienation, she became unable to perform the most basic tasks on a daily basis to workers that an ongoing and far from any conflicts or pressures Without principles, losing all sense of existence, which contributed its isolation from the organizational perspective.

Human resources management in the company of Algeria has become soulless, far from serving the streamlining whether economic, human or organizational, and not finding that the deterioration and accept the retirement of the institution, which makes him like similar marginal groups, which revolve around the center, the latters who monopolizes the means and resources of the institution, to serve their personal interests.